管理工具全解

GUANLI GONGJU QUANJIE

所谓的管理工具就是管理思想、处理方法、创新思维等等，也就是典型管理实践的科学总结，处理特定管理问题的有效方法，当今各领域管理专家、管理精英解决问题的精髓所在。在这本《管理工具全解》中，囊括了管理当中所涉及的战略管理、领导与组织、创新、管理体系、生产及质量、人力资源、财务管理、营销、客户服务等九大方面的内容，共204个实用性很强的管理工具。

众行管理资讯研发中心 编著

GEC Program

广东经济出版社

www.gecprogram.com

GEC Program

企业成功的关键在于科学的管理，强化企业管理已经成为越来越多人的共识，企业的发展需要高素质的管理人，而具备先进管理思想和掌握科学的管理方法的人才备受青睐。在竞争日益激烈的今天，很多人都迫切地感受到了学习管理的重要性。

《管理工具全解》，以科普性的、百科丛书的文字风格、字典式的全面，收集了现有的在世界知名企业中比较流行或获得过成功的一些管理工具，力求以简练的文字深入浅出地把它们介绍出来，让广大企业的中高层管理人士或有意成为管理者的人在碰到相类似的情况时能作一个参考。

当你在实际工作中碰到问题，你可以通过查阅这本《管理工具全解》，得出处理类似情况的方法，结合自身情况进行分析，解决问题。



ISBN 7-80677-504-8
F·901 定价:88.00元

管理工具全解

GUANLI GONGJU QUANJIE

众行管理资讯研发中心 编著

广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

管理工具全解/众行管理资讯研发中心编著. —广州：广东经济出版社，2003.9
ISBN 7-80677-504-8

Ⅰ.管… Ⅱ.众… Ⅲ.企业管理-方法 Ⅳ.F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第058182号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号5楼）
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司（广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路17号）
开本	889毫米×1194毫米 1/16
印张	30.75 3插页
字数	702 000字
版次	2003年9月第1版
印次	2003年9月第1次
印数	1~6 000册
书号	ISBN 7-80677-504-8/F·901
定价	88.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
发行部地址：广州市合群一马路111号省图批107号
电话：（020）83780718 83790316 邮政编码：510100
邮购地址：广州市东湖西路邮局29号信箱 邮政编码：510100
（广东经世图书发行中心）
本社网址：www.sun-book.com

导　读

企业成功的关键在于科学的管理，强化企业管理已经成为越来越多人的共识。企业的发展需要高素质的管理人，而具备先进管理思想和掌握科学的管理方法的人才备受青睐。在竞争日益激烈的今天，很多人都迫切地感受到了学习管理的重要性，但由于事务的繁忙，实在抽不出时间来进行系统的学习，业余时间的自我“充电”成了大部分人的选择；但对于很多管理者而言，目前市面上的很多管理类的书不是过于深奥就是实用性不够，更没有一些特别适合管理人员可以现学现用的。

基于这一点，我们组织专业人士编写了这本《管理工具全解》，就是以科普性的、百科丛书的文字风格、字典式的全面，收集了现有的、在世界知名企业中比较流行或获得过成功的一些管理工具，力求以简练的文字深入浅出地把它们介绍出来，让广大企业的中高层管理人士或有意成为管理者的人在碰到相类似的情况时能作一个参考。可以说，我们是在寻求一种相对来说比较高效的学习和掌握过程，也就是说，当你在实际工作中碰到问题，你可以通过查阅这本《管理工具全解》，得出处理类似情况的方法，结合自身情况进行分析，解决问题。

所谓的管理工具就是管理思想、处理方法、创新思维等等，也就是典型管理实践的科学总结，处理特定管理问题的有效方法，当今各领域管理专家、管理精英解决问题的精髓所在。在这本《管理工具全解》中，囊括了管理当中所涉及的战略管理、领导与组织、创新、管理体系、生产及质量、人力资源、财务管理、营销、客户服务等九大方面共 204 个实用性很强的管理工具：

第一章战略管理部分，介绍了战略制定过程中的一些管理工具以及在企业的战略环境战略分析中的战略管理工具。

第二章领导与组织，领导部分主要介绍了最典型的几种领导方式以及几种非常实用的领导决策模式；组织部分就适用不同环境需要的组织结构，以及如何构造适应现代竞争的组织作出了介绍。

第三章创新部分，分为“提出问题法”和“解决问题法”两大类，选取了其中的 19 种工具进行介绍。

第四章管理体系部分，主要针对制造业的企业，介绍了在国际和国内企业管理过程中普遍使用的一些管理体系。

第五章生产及质量部分，介绍关于生产作业计划的工具以及质量管理的工具。

第六章人力资源部分，从工作分析、职位评价、人事测评、绩效考核、培训方法这 5 个方面介绍了有关的管理工具。

第七章财务管理部分，从管理职能的角度介绍了会计报表、财务分析方面的工具；再从财务管理内容的角度介绍了资金筹措、资金管理、兼并与收购及重组、股利分配等

方面的工具。

第八章营销部分，介绍了营销管理工具中的营销战略规划、确定要素组合战术，包括产品、定价、通路和促销等方面的决策以及营销调研的工具等。

第九章客户服务部分，从服务利润链出发，介绍了服务质量管理和客户关系管理以及服务系统优化、服务设施选址、服务管理系统的管理工具。

除了在内容文字上强调可读性，力求以活泼的编写模式和简洁的文字表述让读者可以轻松地查用以外，我们还在文章结构上花了很多的心思，例如：

◇ **来源背景**

每个管理工具的产生总有其产生的环境、原因以及理论基础，我们着重介绍管理工具的起源或被应用过的情况，更为形象地说明工具的适用范围。

◇ **实例**

俗话说：他山之石可以攻玉。为了更好地体现实用的原则，我们插入了大量的成功运用了这些工具的实例，给读者以最具实操性的参考。

◇ **图解**

在介绍每一个工具时，我们都充分地运用了图表以及漫画等辅助手段，让工具更为直观和实用。

在整个编写的过程中，我们始终谨记着企业管理者时间宝贵的特点，遵循简捷、实用、可操作性的原则，每一个工具都是相对独立和完整的。我们不求面面俱到，而是力求以知识快餐的形式，提供给读者以最有效的资讯。本书可用作企业培训员工的教材，也可以用作个人自我修炼的一个参考，衷心希望能为您的管理工作带来帮助。

众行管理资讯研发中心
2003年2月

目　录

第一章　战略管理

第二章　领导与组织

第三章 创　新

第四章 管理体系

第五章　生产及质量

第六章　人力资源

第七章　财务管理

第八章　营　　销

第九章 客户服务

第 一 章

战略管理



本 章 指 引

“没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。”

所谓战略管理是指进行战略制定、实施和评价，以便组织通过跨功能决策而达到其目标的一种艺术与科学。由于战略制定、战略实施和战略评价要求不断地对内部条件和外部环境的各种变化进行趋势分析和预测，形成一个动态和连续的战略管理过程，因此，可使企业更主动地对未来作出反应。

在本章中，介绍了战略制定过程三个阶段中的一些管理工具。其中，在信息输入阶段有：EFE 矩阵、IFE 矩阵；在匹配阶段有：SWOT 矩阵、BCG 矩阵和 SPACE 矩阵；在决策阶段有：QSPM 分析。

另外，在企业的战略环境、战略分析中包括有企业外部环境分析和企业内部条件分析两部分。本章也列举了这两部分的战略管理工具，包括企业外部环境分析中的管理工具：一般环境的 PEST 分析；行业环境的波特模型、基本竞争战略和三角模型。企业内部条件分析中的管理工具：价值链分析、企业核心能力识别工具、企业核心能力的培育方法以及企业战略目标。

1.1 EFE 矩阵

【来源背景】

EFE 矩阵——外部因素评价矩阵，将影响企业发展的关键外部因素信息输入战略分析评价体系，可帮助企业综合评价经济、社会、文化、人口、环境、政治、法律、技术及竞争等方面的信息。

EFE 矩阵对关键外部因素进行分析评价，是通过对企业的外部环境给企业带来的机会和威胁进行打分的方法来进行的。

【内容】

按照以下步骤建立 EFE 矩阵：

(1) 列出在外部分析过程中确认的外部因素。因素总数在 10~20 个之间。因素包括影响企业和其所在产业的各种机会与威胁。首先列举机会，然后列举威胁。要尽量具体，可以采用百分比、比率和对比数字。

(2) 赋予每个因素以权重，其数值由 0.0（不重要）到 1.0（非常重要）。权重标志着该因素对于企业在产业中取得成功的影响的相对大小性。机会往往比威胁得到更高的权重，但当威胁因素特别严重时也可得到高权重。确定恰当权重的方法包括对成功的竞争者和不成功的竞争者进行比较，以及通过集体讨论而达成共识。所有因素的权重总和必须等于 1。

(3) 按照企业现行战略对各关键因素的有效反应程度为各关键因素进行评分，范围为 1~4 分，“4”代表反应很好，“3”代表反应超过平均水平，“2”代表反应为平均水平，而“1”则代表反应很差。评分反映了企业战略的有效性，因此，它是以公司为基准的，而步骤 2 中的权重则是以产业为基准的。

(4) 用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加，以得到企业的总加权分数。无论 EFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0，平均分为 2.5。如果总加权分数为 4.0，则反映企业有效利用了产业中的机会，并将外部威胁的潜在不利影响降至最小；如果总加权分数为 1.0，则说明没能利用外部资源或回避风险。

【总结与分析】

一个企业所能得到的总加权分，最高为 4.0，最低为 1.0，平均总加权分数为 2.5。需要注意的是，透彻理解 EFE 矩阵中所采用的因素，比实际的权重和评分更加重要。

【实例】

CCSN 是国内首家为商业企业的供应链优化管理提供电子商务解决方案的第三方电

子数据交换平台，是基于 INTERNET 技术、EDI 数据交换和 CA 安全认证技术为核心的功能强大的应用平台，致力于帮助国内外零售商、分销商、生产商实现供应链再造和生产业务流程的优化，从而提高生产效率，降低购销成本，增强企业的市场竞争力。

就市场状况来看，国外商业巨头的大肆入侵国内，商业企业特别是大型超市高层管理者对供应链电子化管理的需求越加迫切，再就是大型超市内部自动化管理，MIS/ERP 系统本身较为健全，与其对应的供应商企业内部的计算机联网也日益普及，对 CCSN 来说是个绝佳的市场机会。国内许多网络公司仍未走出 WEB 的怪圈，CCSN 的产品和技术充分考虑到我国商业企业的现状，处于绝对领先的优势。

以下是 CCSN 外部因素评价（EFE）矩阵：

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会			
1. 政府大力推进企业信息化改造	0.05	2	0.10
2. 中国加入 WTO 后，零售业面临全球竞争	0.10	3	0.30
3. 零售超市的信息化水平提高，POS 机和 MIS 系统被广泛运用	0.05	3	0.15
4. 企业高层管理者对商业自动化意识的增强，以及对信息化管理的迫切需求	0.10	4	0.04
5. 供应链管理成为新闻媒体报道的热点	0.05	1	0.05
6. 以往竞争对手纷纷出局（倒闭或退出这一市场）	0.05	2	0.10
7. CCSN 电子数据交换技术逐渐被市场认可	0.15	4	0.60
8. 京城一家零售超市已在 CCSN 数据交换平台上试行，另外两家较大型的零售超市与 CCSN 有实质性合作意向	0.15	4	0.60
9. 零售超市这个业态的市场增长速度极快	0.10	3	0.30
威胁			
1. 国际竞争对手的涌现	0.05	2	0.10
2. 以往国内竞争对手的倒闭，对市场和客户造成一种打击，并增加了客户对电子化服务公司的不信任感	0.08	2	0.16
3. 国内商业企业规模相对较不，资金实力较弱	0.03	3	0.09
4. 国内商业企业将 CCSN 交换技术等同于.COM，或与以往国内竞争对手相类，由此产生怀疑	0.04	3	0.12
总计	**1.00**		**3.07**

结论：平均总加权分数为 2.5，CCSN 总加权分数为 3.07，高于平均水平，说明 CCSN 在利用外部机会和规避外部威胁或风险方面有较强的控制能力。

1.2 IFE 矩阵

【来源背景】

IFE 矩阵——内部因素评价矩阵，将企业关键的内部因素信息输入战略分析评价体系，以确定企业的优势和弱点。内部分析需要收集和吸收有关企业的管理、营销、财务会计、生产作业、研究和开发及计算机信息系统等运行方面的信息。

对企业内部因素的评价，可以通过内部因素评价矩阵来进行。

【内容】

可以按照以下步骤建立 IFE 矩阵：

(1) 列出在内部分析过程中确定的关键因素。采用 10~20 个内部因素，包括优势和弱点两方面。首先列出优势，然后列出弱点。要尽可能具体，可以采用百分比、比率和比较数字。

(2) 给每个因素以权重，其数值范围由 0.0（不重要）到 1.0（非常重要）。权重标志着各因素对于企业在产业中成败影响的相对大小。无论关键因素是内部优势还是弱点，对企业绩效有较大影响的因素就应当得到较高的权重。所有权重之和等于 1.0。

(3) 为各因素进行评分。1 分代表重要弱点；2 分代表次要弱点；3 分代表次要优势；4 分代表重要优势。评分以公司为基准，而权重则以产业为基准。

(4) 用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

【总结与分析】

无论 IFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0，平均分为 2.5。总加权分数大大低于 2.5 的企业的内部状况处于弱势，而分数大大高于 2.5 的企业的内部状况则处于强势。同外部因素评价矩阵一样，IFE 矩阵应包含 10~20 个关键因素。因素数不影响总加权分数的范围，因为权重总和永远等于 1。

【实例】

CCSN 是由原国家国内贸易部商业网点开发中心发起，由中商科联网络信息技术有限公司管理，于 2000 年 4 月正式成立的。CCSN 是国内第一家专门为商业流通领域的企业，提供全方位供应链管理（SCM）的第三方电子数据交换（EDI）接入运营服务商。从其背景来讲，CCSN 获得了来自政府和联合国工发组织（UNIDO）的大力支持；从其技术来讲，CCSN 的核心技术是电子数据交换技术（EDI），这一技术是引进国外成熟的先进技术，并结合国内商业领域信息化现状和商业企业需求，自主开发，得到联合国工发组织（UNIDO）专家一致好评，并在国家科技部软科学专题备案。从赢利模式来看，

CCSN 的赢利模式源自电信收费模式，即 CCSN 建立第三方电子数据交换平台，通过为商业企业客户（初期主要为零售超市及其供应商）提供运营服务，收取稳定而持久的平台月租费（类似于电话月租费）和信息服务费（类似于话费）。从 CCSN 项目的市场前景来看，电子数据交换（EDI）就像是庞大的信息工程的基石，是不可逾越的，通过电子数据交换才能实现真正意义上的供应链优化管理。而国内商业企业面临着国外强敌的竞争压力，企业管理者信息意识逐渐加强，无疑给 CCSN 带来了有利机会。就 CCSN 项目本身而言，市场潜力巨大，前景广阔。从市场和客户的反馈来看，经过一年半的市场培育和铺垫，北京几家大型超市对 CCSN 技术和服务产品有了深入的了解，已开始有意向做进一步的尝试和合作。

以下是 CCSN 内部因素评价（IFE）矩阵：

关键内部因素	**权重**	**评分**	**加权分数**
内部优势			
1. 背景优势：得到中国政府部门的大力支持；以及联合国工业发展组织的直接参与	0.05	3	0.15
2. 项目优势：列入国家科技部的国家软科学研究专题，是国家经贸委商业自动化推广应用项目	0.05	3	0.15
3. 技术优势：与其他的竞争者在技术上有显著的差异性	0.2	4	0.80
4. 人才优势：拥有国际商业流通领域标准 EDI 单证应用专家和参加过重大科技攻关项目金关工程的专家，拥有丰富的商业实战经验和商场管理经验的专家	0.10	4	0.40
5. 信息采集、管理和分析的优势，通过数据库管理，强化信息系统控制能力	0.05	3	0.15
内部劣势			
1. 资金短缺，财务压力大	0.20	1	0.20
2. 企业文化欠缺，员工士气低落	0.10	1	0.10
3. 产品开发周期过长	0.10	1	0.10
4. 市场开发迟缓，市场份额低	0.15	1	0.15
总计	**1.00**		**2.20**

结论：CCSN 的主要优势集中在技术和人才方面，而主要弱势在于资金、企业文化、市场开发能力和产品开发周期上。总加权分数为 2.20，表明 CCSN 的总体内部优势明显低于平均水平，劣势显著。

1.3 SWOT 分析法

【来源背景】

SWOT 分析法是进行企业外部环境和内部条件分析，从而寻找二者最佳可行战略组合的一种分析工具，最早是由美国旧金山大学的管理学教授在 20 世纪 80 年代初提出来的：S（Strengths）代表企业的长处或优势；W（Weaknesses）是企业的弱点或劣势；O（Opportunities）代表外部环境中存在的机会；T（Threats）为外部环境所构成的威胁。

早在 20 世纪 60 年代，就有人提出过 SWOT 分析中涉及到的内部优势、弱点、外部机会、威胁这些变化因素，但只是孤立地对它们加以分析，而 SWOT 法用系统的思想将这些似乎独立的因素相互匹配起来进行综合分析。运用这个方法，有利于人们对组织所处情景进行全面、系统、准确的研究，有助于人们制定发展战略和计划，以及与之相应的发展计划或对策。

【内容】

进行 SWOT 分析的步骤：

(1) 进行企业外部环境分析，列出对于企业来说外部环境中存在的发展机会（O）和威胁（T）。

(2) 进行企业内部环境分析，列出企业目前所具有的优势（S）和劣势（W）。

(3) 把识别出的企业优势分为两组：一组与行业中存在的机会有关，另一组与存在的威胁相关，同样地将企业的劣势按与机会和威胁分为两组。

(4) 构建一个表格，把公司的优势、劣势与机会、威胁配对，它们是优势—机会（SO）、优势—威胁（ST）、劣势—机会（WO）、劣势—威胁（WT），分别放在每个格子里。

SWOT 分析表

		内部因素	
		优势	劣势
外部因素	机会	SO 依靠内部优势 利用外部机会	WO 克服内部劣势 利用外部优势
	威胁	ST 依靠内部优势 回避外部威胁	WT 克服内部劣势 回避外部威胁

【总结与分析】

1．劣势—威胁（WT）组合

企业应尽量避免处于这种状态。企业一旦处于这样的位置，在制定战略时就要减低威胁和劣势对企业的影响。事实上，这样的企业为了生存下去必须要奋斗，否则可能要选择破产。而要生存下去可以选择缩减生产规模的战略，以期能克服弱点或使威胁随时间的推移而消失。

2．劣势—机会（WO）组合

企业已经鉴别出外部环境所提供的发展机会，但同时企业本身又存在着限制利用这些机会的组织弱点。在这种情况下，企业应遵循的策略原则是，通过外在的方式来弥补企业的弱点，以最大限度地利用外部环境中的机会。如果不采取任何行动，实际是将机会让给了竞争对手。

3．优势—威胁（ST）组合

在这种情况下，企业应巧妙地利用自身的长处来对付外部环境中的威胁，其目的是发挥优势而减低威胁。但这并非意味着一个强大的企业，必须以自身的实力来正面地回击外部环境中的威胁，合适的策略是慎重而有限度地利用企业的优势。

4．优势—机会（SO）组合

这是一种最理想的组合，任何企业都希望凭借企业的优势和资源来最大限度地利用外部环境所提供的多种发展机会。

【实例】

在企业、行业以及市场中，变化是惟一的一个常数，因此，你不能一次就完成SWOT分析；随着公司的发展以及周围环境的变化，必须去定期修改这个表格。应把SWOT分析视为一个连续的过程——应把它作为企业计划循环的一部分，反复地加以分析。

下面的这个例子，是在变化了的外部环境中，企业将本来处于劣势的产品借助于外部的良好机会，加之于良好的包装定位，使之一举在市场上取得成功。

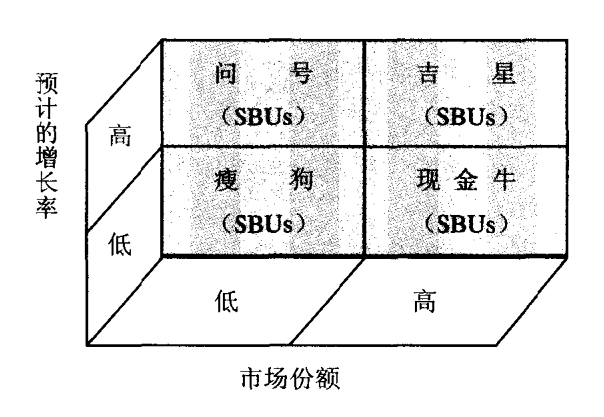
米勒公司想生产一种低焦耳的淡啤酒来吸引半数从未对该公司产品产生过兴趣的消费者。公司认为，使妇女不爱喝啤酒的原因不是啤酒的口味，而是因为其焦耳含量太高。因此，公司专为女士生产了一种啤酒，它具有男士啤酒的所有滋味，但很清淡。然而，公司错了。因为女人并不像男人那样去喝啤酒。这种清淡啤酒渐渐失去了活力，市场份额很小，成了无人问津的失败者。之后，人口统计学改变了一切。20世纪50~60年代出生的一代美国人开始步入中年，而其中男人更多一些。一时间，人们突然认为低焦耳的啤酒是最完美的，因为它可以保持一定的腰围。米勒公司意识到了这个机会，对其清淡啤酒重新定位，把它作为那些明智男士健康的选择。随后，其他啤酒酿造商也疯抢这个市场。现在，低焦耳的啤酒占了主要的市场份额，米勒公司也因此成为了一个赢家。

1.4 BCG 矩阵

【来源背景】

制定公司层战略最流行的方法之一是 BCG 矩阵——也叫公司业务组合矩阵。该方法是由波士顿咨询集团（Boston Consulting Group，BCG）于 20 世纪 70 年代初期开发的。BCG 矩阵是一种有用的理论，它提供了一种框架，帮助人们理解性质各异的业务，以及确定战略资源分配的优先次序。

【内容】



BCG 矩阵

该法将组织的每一个战略事业单位（SBUs）标在一种二维的矩阵图上，从而显示出哪个 SBUs 提供高额的潜在收益，以及哪个 SBUs 是组织资源的漏斗。其中，横轴代表市场份额，纵轴表示预计的市场增长。说得更明确一些，高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者，高市场增长定义为销售额至少达到 10%的年增长率（扣除通货膨胀因素），BCG 矩阵区分出 4 种业务组合。

1．现金牛（低增长，高市场份额）

这是属于低度成长、高占有率的产品。由于竞争已经趋于稳定，因此，它可以产生大量的现金，以供厂商发展新产品，可说是厂商的“金库”，但其未来的增长前景是有限的。

2．吉星（高增长，高市场份额）

这是属于高度成长、高占有率的产品。由于成长快速，通常厂商不但不能从中获取大量的现金，反而还需要投下资金，以扩大市场，强化流通与推广，使自己能够更上一层楼，并在未来获取更多、更长远的利益。

3．问号（高增长，低市场份额）

这是属于高度成长、低占有率的产品。处在这个领域中的是一些投机性产品，带有较大的风险。管理当局应该仔细考虑，是否要花费更多的资金来提高市场占有率，以开创更美好的明天，或是缩小经营规模，甚至完全退出市场。

4．瘦狗（低增长，低市场份额）

这个剩下的领域中的产品既不能产生大量现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。

【总结与分析】

对于每一类业务组合，管理部门应当采取什么策略？

研究表明，牺牲短期利润以获取市场份额的组织，将产生最高的长期利润。因此，管理部门应当从现金牛身上挤出尽可能多的“奶”来，把现金牛业务的新投资限制在最为必要的水平上，而利用现金牛产生的大量现金投资于吉星业务，对吉星业务的大量投资将获得高额红利。当然，当吉星业务的市场饱和及增长率下降时，它们最终会增长为现金牛。最难作出决定的是关于问号业务的决策，其中一些应当出售，另一些有可能转成吉星业务。但是问号业务是有风险的，管理部门应当限制投机性业务的数量。对于瘦狗不存在战略问题——这些业务应当出售或者瞅准清理变现，很少有值得保留或追加投资的。出售瘦狗业务所得的现金可以用来收购或资助某些问号业务。

例如：BCG 矩阵有可能建议某出版公司的管理层出售其商务书籍业务，因为它是一只瘦狗，从大学教材业务这样的现金牛上挤出“奶”来，投资于像《体育周刊》这样的吉星业务，或是投资于网上书店这样的问号业务。

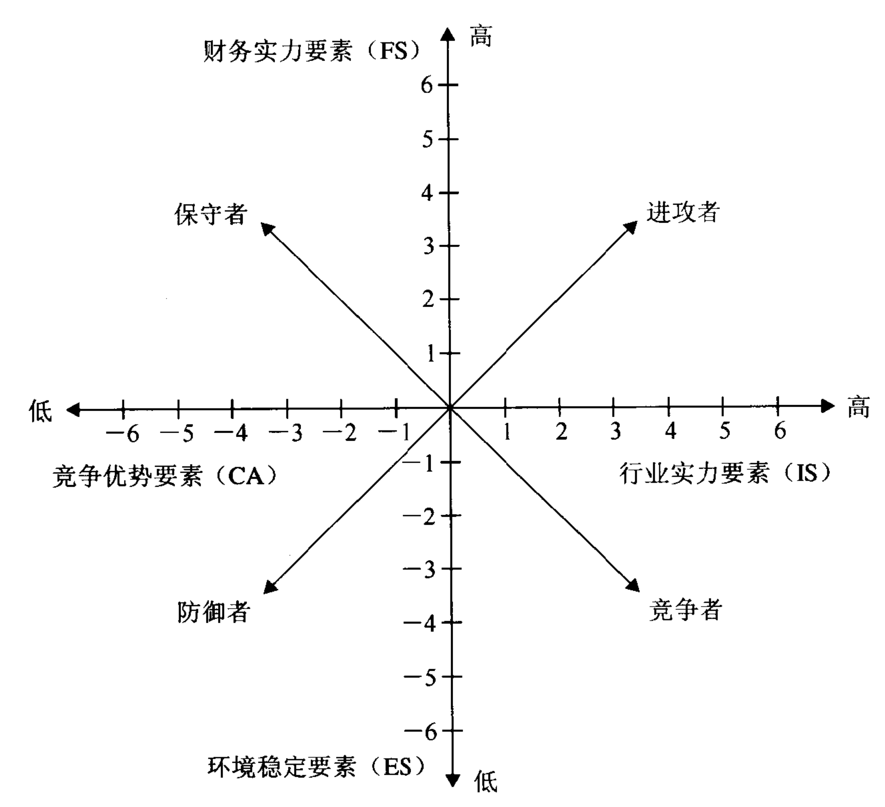
1.5 SPACE 矩阵

【来源背景】

战略地位和行动评估矩阵——SPACE 矩阵的用途在于确定企业的战略地位和它每一项业务的战略地位。在这一矩阵分析中加入了大量的要素，目的在于使制定企业战略决策的人从多方面确定企业的具体战略，并选择最为适合的行动方案。这种方法帮助企业确定它所处的行业的吸引力和企业在市场上的竞争能力。

【内容】

该矩阵的四象限图表明进取、保守、防御和竞争这样四种战略中哪一种最适合于特定的企业。SPACE 矩阵的轴线代表了两个内在因素（财务优势 FS 和竞争优势 CA）及两个外部因素（环境稳定性 ES 和产业优势 IS）。这四个因素对于确定企业的总体战略地位是最为重要的。



在这一矩阵中，财务实力和竞争优势是企业战略地位的两个主要确定因素，而行业实力和环境稳定性因素代表了整个行业的战略地位。这四个因素按＋6至－6的刻度标在矩阵上。这些要素按下列四个方面评估：

1. 环境稳定要素（ES）
   - 技术变化
   - 通货膨胀率
   - 需求变化
   - 竞争产品的价格范围
   - 打进市场的障碍
   - 竞争压力
   - 需求的价格弹性
2. 行业实力要素（IS）
   - 发展潜力
   - 利润潜力
   - 财务稳定性
   - 技术
   - 资源利用率
   - 资本密集性
   - 打进市场难易程度
   - 生产率和生产能力的利用程度

3. 竞争优势要素（CA）

- 市场份额
- 产品质量
- 产品生命周期
- 产品更换周期
- 顾客对产品的忠心程度
- 竞争对手的生产能力利用程度
- 技术
- 纵向联合

4. 财务实力要素（FS）

- 投资报酬
- 财务杠杆
- 偿债能力
- 资本需要量与可供性
- 现金流量
- 退出市场的难易程度
- 经营风险

【总结与分析】

根据企业类型的不同，SPACE 矩阵轴线可以代表多种不同的变量。通过 SPACE 分析，可得出企业的各种战略态势的例子。

当公司的向量处于 SPACE 矩阵的进取象限时，企业便可以利用自己的内部优势和外部机会，克服内部弱点和规避外部威胁。在这种情况下，企业可以采用如下的战略及它们的组合：市场渗透、市场开发、产品开发、后向或前向一体化、横向一体化、集中多元经营、横向多元经营等。

向量出现在 SPACE 矩阵的保守象限时，意味着企业应固守基本竞争优势而不要过分冒险。保守型战略通常包括市场渗透、市场开发、产品开发或集中多元经营。

向量出现在 SPACE 矩阵的左下角防御象限时，意味着企业应集中精力克服内部弱点并规避外部威胁。防御型战略包括紧缩、剥离、转向、结业清算和集中多元经营。

向量落在 SPACE 矩阵的右下角，即竞争象限，表明企业应采取积极的竞争战略，如后向、前向及横向一体化、市场渗透、市场开发、产品开发及组建合资企业等。

1.6　QSPM 分析

【来源背景】

战略决策是针对企业的战略问题所进行的涉及企业未来生存和发展的决策，战略分

析和直觉判断是战略分析的基础。

定量战略计划矩阵（quantitative strategy planning matrix，简称 QSPM），是在战略匹配阶段提供的备选的战略方案的基础上，为企业提供一种帮助进行决策的技术。

【内容】

QSPM 顶部一行包括了从 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵中得出的备选战略，作为企业的可行战略。企业高层管理人员应用良好的直觉判断能力，对众多的备选战略进行筛选，然后决定进入 QSPM 的战略。

然后，按照内部和外部关键因素中的机会、威胁、优势、弱点，分别按一定的权重予以打分，最后得出各个备选战略的吸引力总分，为决策提出量化的参考值。

在 QSPM 中，决策的要素是：关键因素、备选战略、权重、吸引力评分、吸引力总分和吸引力总分之和。

【总结与分析】

运用 QSPM 的优点是可以相继地或同时地考察一组战略。同时，在这个矩阵中，可以把决策过程中有关的各种因素结合在一起考虑，使决策者的思路更加清晰。

QSPM 的局限性表现在它离不开决策者的直觉判断和经验性假设。而这些主观思维方面的产物的准确性会有很大差异，从而必然会对决策的质量产生影响。为了提高战略决策的准确性，企业决策层、管理层和员工都应参与决策的讨论，并相互保持良好的沟通。QSPM 的质量也取决于信息输入阶段、匹配阶段所进行的各项工作的质量。

【实例】

还是以 CCSN 为例：

关键因素		备选战略					
	权重	开发北京市场		开发外地市场		两个市场同步开发	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机会							
1. 商业自动化被列入“十五”纲要中	0.05	-	-	-	-	-	-
2. 北京的信息化发展很快	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.30
3. 北京汇集了众多大型零售超市	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20
4. 国内零售企业面临强大的竞争压力	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
5. 商业企业信息化水平日益提高，POS/MS 系统被普遍使用	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30

（续表）

关键因素	权重	备选战略					
		开发北京市场		开发外地市场		两个市场同步开发	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
6. 商业企业管理者的信息化意识逐渐增强，有信息化改造的需求	0.2	4	0.80	2	0.40	3	0.60
7. 原有竞争对手倒闭退出市场	0.15	4	0.60	1	0.15	2	0.30
8. 零售超市业增长迅猛	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
威胁							
1. 国际和国内竞争对手的初现	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
2. 原有竞争对手的倒闭，可能对市场产生负面影响，使人们对高科技企业和产品不信任	0.05 1.00	3	0.15	1	0.05	2	0.10
优势							
1. CCSN在北京地区的市场认知度提高	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20
2. 北京地区三家零售超市已与CCSN进行项目的前期合作	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
3. CCSN项目在UNIDO专家的评审中获得好评，同时在国家科技部软科学专题备案	0.05	-	-	-	-	-	-
4. CCSN产品的价格相较于竞争对手有显著的优势	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
5. 复杂的商业动作，将对竞争对手产生一定的进入壁垒	0.10	-	-	-	-	-	-
6. 使用CCSN服务产品的转手	0.10	4	0.40	2	0.50	3	0.30
劣势							
1. 现金流量短缺	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15
2. 市场开发缓慢，市场份额低	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
3. 产品开发周期长	0.05	-	-	-	-	-	-
4. 管理成本高	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
总计	1.00		6.10		3.30		4.50

从上表分析来看，CCSN应重点开发国有超市，其次是民营超市，外资零售超市由于其在本土就有强大的信息支持机构，加之他们对产品、技术、服务等方面的要求苛刻，按CCSN现有的人力、物力和财力是难以满足他们的需求的，故应暂时放弃这一市场，重点从国有和民营超市入手，他们才是CCSN有价值的客户。

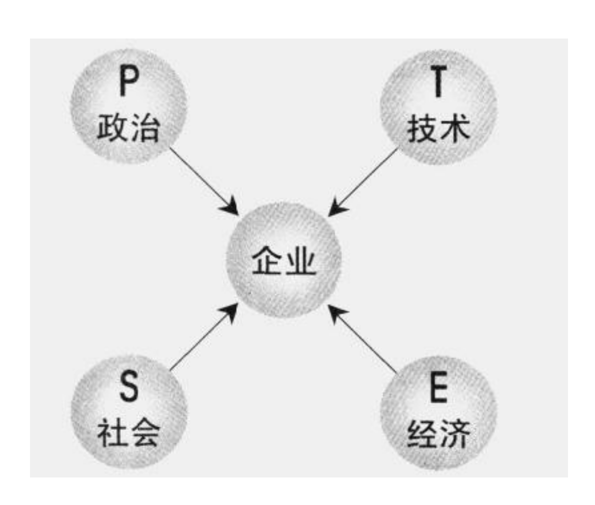
1.7 PEST 分析

【来源背景】

从广义上来说，我们把外部环境定义为企业范围之外，而有能力影响企业的一切因素。企业的外部环境是一种不断变化的环境，例如消费者品味的改变、政府变更、新法律的颁布、市场结构变化、新技术革命带来的生产过程的变化等，不胜枚举。企业应付和处理这些环境变化的能力是企业成功的关键所在，是企业能否生存的根本问题。

其中，政治（Political）、经济（Economic）、社会和文化（Social and cultural）与技术（Technological）是最关键的因素。我们根据上述四个单词的英文字头，称之为 PEST 分析法。

【内容】



1. 政治和法律影响因素

各种法律和政府因素可能会制约企业的行动，并可能会影响企业的合同和威胁程度。地方和外国政府是企业的主要监管者、补贴者、雇主和客户。有些企业，例如你所在的单位，可能在很大程度上依赖政府的合同和补贴，这就意味着，对这些企业来说，政治环境分析可能是企业外部审查最重要的环节。

2. 经济影响

企业能否赢利在很大程度上受所在国家经济状况和经济实力的影响。总体宏观经济环境决定了企业发展的机会程度。经济不景气会影响你所在企业产品或服务的需求，而优越的经济条件会给企业提供扩展的机会。在分析你所在企业的外部环境过程中，需要评价一些经济指标，其中包括利率、汇率、经济增长速度和通货膨胀水平。

3. 社会和文化影响

社会、文化、人口和地理位置因素左右着人们生活、工作和消费的方式，对几乎所

有的企业产生直接的影响。新的趋势形成了不同类别的消费群体，从而导致各种各样的产品、服务以及企业战略的需求。在这方面有一个很好的例子，消费者的环保意识日益增长，为此，一些企业在生产过程中避免使用氯氟碳气体和采用可循环再造的包装材料。对20世纪90年代以后几十年以及未来必须要进行预测，以确定企业的主要机会和威胁（例如消费者的教育程度提高了、更多妇女参与工作和人口老化问题等）。例如，随着55岁以上的人增多带来的老龄化问题，意味着对那些从事金融服务、旅游和保健行业的企业带来机会，因为类似的服务与老人有更密切的关系。

4．技术影响

技术影响显而易见，且通常未可预料。近年来技术革新变化和新发现（如生产操作机器人化、激光技术、太空通讯、计算机工程等）给企业带来了机会和威胁，对此，企业主管人员必须清楚并分析其影响。有些发明可能会导致新行业的诞生，同时又会使某些行业不复存在。因而，技术影响可能是创造性，也可能是破坏性的。由于技术变革速度加快，产品的平均寿命周期也在缩短，企业必须要预见到这些新技术带来的变化。这些变化不仅会影响到制造部门，而且还会波及到其他职能部门，例如，人事管理（招聘和培训人员专门操作新技术和如何处理冗员）和财务管理（如何为新设备融资）。

【总结与分析】

如果说企业是一座建筑，那么建筑之外的就是企业所处的环境。

战略环境的分析是以企业为出发点，对企业所处的行业和相关行业中的利益相关者进行分析（波特模型），并且从更加广泛的角度对相关的政治、经济、社会和技术因素进行分析（PEST分析），最终帮助企业形成基于价值链和“生态环”的整体外部环境的分析结果，使企业能够清晰地了解自己和所处的环境状况。

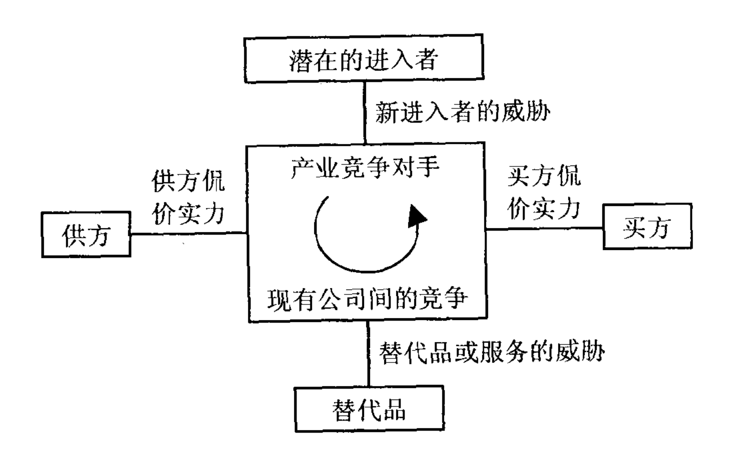
1.8 波特模型

【来源背景】

波特模型是战略模型或框架的名称。该模型是由美国哈佛商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特（Michael Porter）创造的，他在《竞争战略》（自由出版社，1980年）这本书里描述了这个模型。波特模型说明了5种行业力量是如何影响一个行业的，波特模型是一个普遍应用的模型，可用来对公司的竞争环境进行集中分析。

迈克尔·波特教授认为：企业最关心的是其所在行业的竞争强度，而竞争强度又取决于5种基本的竞争力量，包括：行业中现有企业间的竞争力量、潜在的加入者、替代品的威胁、买方的侃价能力和卖方的侃价能力。正是这5种力量的状况及综合强度影响并决定了企业在行业中最终获利的潜力。

【内容】



波特模型

5 种竞争作用力——现有竞争对手的竞争、进入威胁、替代威胁、买方侃价能力和供方侃价能力——反映出的事实是：一个产业的竞争大大超越了现有参与者的范围。顾客、供应商、替代品、潜在的进入者均为该产业的竞争对手，并且依具体情况会或多或少地显露其重要性。这种广义的竞争可称为“拓展竞争”。

这 5 种作用力共同决定产业竞争的强度以及产业利润率，最强的一种或几种作用力占据着统治地位并且从战略形成的观点来看起着关键性作用。例如，假设一个公司不受潜在的进入者威胁并处于很强的市场地位，如果它面临一个先进的、低成本的替代品，该公司仍将只能获得低收益。即便没有替代品出现也不存在进入者威胁，现有竞争者们的激烈竞争也将限制潜在收益。竞争强度的一个极端情况就是经济学家们所谓的完全竞争产业。对于这种产业，众多的公司生产的产品十分相似，出入产业是自由的，现有的竞争者对供方及买方均无侃价能力，竞争不受任何钳制。

【总结与分析】

现有竞争对手的竞争——现有竞争对手以人们熟悉的方式争夺地位，战术应用通常是价格竞争、广告战、产品引进、增加顾客服务及保修业务。发生这种争夺或者因为一个或几个竞争者感到有压力，或者因为他们看到了改善自身处境的机会。在大多数产业中，一个企业的竞争行动对其竞争对手会产生显著影响，因而，可能激起竞争对手们对该行动进行报复或设法对付。

进入威胁——加入一个产业的新对手引进新的业务能力，带有获取市场份额的欲望，同时也常常带来可观的资源。结果，价格可能被压低或导致该行业的成本上升，利润率下降。有一些公司从其他市场通过兼并扩张进入某产业，他们通常用自己的资源对该产业造成冲击。

替代产品压力——广义地看，一个产业的所有公司都与生产替代品的产业竞争。替代品设置了产业中公司可牟取利润的定价上限，从而限制了一个产业的潜在收益。替代

品所提供的价格—性能选择机会越有吸引力，该产业的利润“上盖”就压得越紧。

买方侃价实力——买方的产业竞争手段是压低价格、要求较高的产品质量或索取更多的服务项目，并且从竞争者彼此对立的状态中获利，所有这些都是以产业利润作为代价的。产业的主要买方集团每一成员的上述能力的强弱取决于众多市场情况的特性，同时取决于这种购买对于买主整个业务的相对重要性。

供方侃价实力——供应商们可能通过提价或降低所销售产品或服务的质量的威胁来向某个产业中的企业施加压力。供方压力可以迫使一个产业因无法使价格跟上成本的增长而失去利润。例如，化工公司通过提价导致喷雾剂罐装公司的利润受到损害，这是因为罐装公司面临买方自己解决制罐的问题而形成的强大竞争压力，使其提价自由受限。

【实例】

作为一家地理位置相当偏僻的公司，东阿阿胶在过去的几年中一直保持了飞速的增长。下面以东阿阿胶为例来说明“波特模型”的 5 种产业竞争力量在研究企业基本面中的作用。

(1) 公司在产业中的地位也就是公司与现有竞争对手的竞争，东阿阿胶在阿胶产业内的优势显然是有目共睹的。在阿胶市场上，东阿阿胶的市场占有率约为 70%左右，尤其是，东阿地区的优秀的天然水质非常适宜于阿胶产品的炮制，其上千年的阿胶制作历史使这一地区的阿胶产品已经形成了源远流长的声誉。东阿阿胶几乎就是优质阿胶的代名词。因此，在与现有竞争对手的竞争中，东阿阿胶显然已经取得明显的竞争优势。

(2) 考虑到有很多行业是因为存在新的进入者而使得整个行业竞争格局发生急剧的变化——华润携巨资介入啤酒行业就是一个典型——潜在进入者的威胁对企业竞争优势的形成也具有重要影响。潜在进入者的威胁在相当大程度上是取决于行业的进入壁垒，阿胶产业的进入壁垒初看并不高，其实行业外的企业真正要介入并不容易。其一是东阿阿胶的制作工艺是经历了上千年的发展而渐趋成熟的。其二是东阿阿胶已经在市场上树立起领先的品牌优势，对于保健品而言，消费者的信赖对品牌的发展几乎具有决定性的意义。但是，在保健品领域真正建立起品牌并不容易。消费者可能有跟着广告走的倾向，但这并不意味着广告投入可以建立起消费者的信任感。任何希望新进入阿胶产业的企业都必须考虑自己在与东阿阿胶进行品牌竞争时有几分胜算把握。

(3) 从替代产品的威胁来看，有可能替代阿胶的产品不外乎是三种，其一是化学合成类补血药物，其二是生物医药类补血药物，其三是其他中药类补血药物。但是，化学合成类补血产品的长期效果尚待市场检验，而生物医药类补血产品受技术条件的制约，短期内不可能对东阿阿胶的产品造成很大的影响。尤其是，在安全性问题上，化学合成类补血产品以及生物医药类补血产品很难与历史悠久的阿胶产品相比。天然药物得到全世界的空前重视也说明了医学界对于药物安全性的高度重视。从各种中药类补血药物的疗效来看，阿胶的独特疗效已经历史考验，为其他中药类产品替代的可能性几乎不存在。

(4) 东阿阿胶在与供应商的讨价还价过程中处于非常有利的地位，驴皮是生产阿胶最主要的原材料，而东阿阿胶垄断了国内大部分优质驴皮的采购，其完善的采购渠道即可以确保在采购环节上东阿阿胶与竞争者相比处于有利地位，同时，由于驴皮的供给方

相对分散而需求却相对集中于东阿阿胶等数家厂商，东阿阿胶可以通过供应商之间的竞争提高自身控制成本的能力。

(5) 从东阿阿胶与消费者的侃价能力来看，由于缺乏强有力的竞争对手，东阿阿胶可以凭借自己在阿胶产业中的垄断地位主导阿胶的产品价格，而且，随着人类保健意识的增强和对天然药物需求的提高，阿胶的客户生态链将更趋稳固，这一趋势将使得东阿阿胶在面向消费者的竞争中居于主动地位。

基于波特五要素模型的分析表明：无论是从现有的产业地位还是从进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力等角度，东阿阿胶都已经建立起明显的竞争优势，形成了自己良好的企业核心能力。

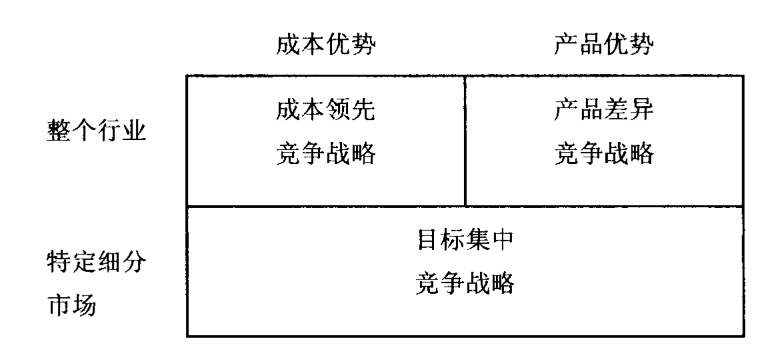
1.9 基本竞争战略

【来源背景】

在市场竞争中获得成功的重要保证是企业竞争优势。企业的优势在市场竞争中集中体现在两个方面：其一是成本优势，即在生产同一档次产品的经营活动中能体现出成本领先的优势；其二是产品优势，即在不断提高产品档次的经营活动中能体现出产品差异的优势。

20 世纪 80 年代初期，美国哈佛商学院著名的战略管理学家迈克尔・波特根据企业的两个基本优势，提出企业可以采用三种基本竞争战略。基本竞争战略为指导企业竞争行为提供了基本方法，指明了获得优势的具体途径，具有良好的操作性。

【内容】



三种基本竞争战略

1．成本领先战略

企业成本领先战略的核心内容是在较长时间内保持企业产品的成本处于同行业中的领先地位，并以此获得比竞争对手更高的市场占有率，同时使企业的赢利处于同行业平均水平之上。实施该战略要求积极地建立起有效的规模生产设施，全力降低生产成本和

管理费用，以及最大限度地减少研发、服务、广告等方面的费用。总之，贯穿这个战略的主题是使成本低于竞争对手。

2．差异化战略

企业产品差异战略的核心内容是在较长时间内，企业提供与众不同的产品和服务，满足顾客的特殊需求，形成高于竞争对手的优势。这一竞争战略要求积极提供独特的产品特性、技术特长、品牌形象以及优质服务来强化产品的特点，增加产品额外的价值。

差异化的集中体现是品牌。品牌由产品一系列无形的属性所组成，包括品牌名称、包装、价格、历史、名声以及广告的方式。近年来，社会消费趋向个性化和精神化，对商品的品牌意识更加强烈，品牌竞争成了市场竞争的焦点。

产品差异化有三个层次：

① 产品的功能。

差异化的核心层次是产品的功能。顾客购买产品，首先是对该产品功能的需求，如产品的使用功能、功率、速度、效率、质量与可靠性、适用性等。如果产品的功能有较大的优势，竞争对手就难以与之抗衡。

② 产品的形体。

产品的形体即外观质量，主要表现在产品的外形设计、款式、色彩等方面。顾客接触产品，是从其外观质量再到内在质量的。形体方面有特色的消费类产品，往往能刺激顾客的消费欲望，使其对产品的良好评价产生先发效应。

③ 产品服务。

产品服务包括送货上门、安装、调试、维修保证和其他一些促销手段。这个层次的差异化是企业产品的延伸。企业向顾客提供的产品必须通过这一层次的活动，才能使产品充分发挥其功能，受到消费者欢迎。

3．目标集中战略

企业的目标集中战略的核心内容是经营的目标集中在一个特定的细分市场上，为特定的购买者提供特定的产品和服务。由于企业的规模较小，资源有限，一旦确定了特定的目标市场后，仍通过成本领先战略或差异化战略，形成具有企业特色的目标集中战略。这一战略的前提是公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象群服务，从而超过在更广阔范围内的竞争对手。

【总结与分析】

按照迈克尔·波特的观点，企业要在竞争中取胜，总是要选择一种竞争战略，重点进行突破，并取得竞争优势。企业不采取任何竞争战略或同时采取两种及以上的战略，都将处于“夹在中间”的状态，利润率低，最终导致企业竞争的失败。

企业进行竞争战略选择的依据有：

1．企业自身实力

若企业规模较小而且生产、营销等方面的能力较弱，则采用目标集中战略。若企业生产能力较弱，则采用成本领先竞争战略。若企业生产能力较强，而营销能力较弱，则采用差异化竞争战略。企业生产能力和营销能力都较强，则可以在生产上采用成本领先

战略，而在营销上采用差异化竞争战略。

2．产品的不同时期

若企业生产的产品处于投入期和成长期，为了抢占市场和防止竞争对手的进入，则企业宜采用成本领先竞争战略，以刺激市场需求。若企业生产的产品处于成熟期和衰退期，顾客的需求呈现多样化和复杂化，则企业宜采用差异化竞争战略。

3．产品不同类别

若企业的产品属工业品，在质量等级相等的条件下，市场价格是企业竞争的重要因素，则企业宜采用成本领先竞争战略。若企业的产品属消费品，根据市场顾客消费群体的细分，企业宜采用差异化战略。若对消费品进一步细分，则又可分为日常消费品和耐用消费品两类，企业可以根据这两类的不同特点分别采用成本领先和差异化领先战略。

【实例】

运用目标集中的竞争战略，ILLINOIS TOOL WORKS 公司主攻扣件这一特殊市场，在这个市场中，公司可以为买主的特殊需要设计产品，虽然有许多客户对这些服务并无兴趣，但也确有一些客户对此感兴趣；FORT HOWARD PAPER 公司的主攻战场是工业纸张这一狭窄范围，避开了对广告战以及新产品不断引入十分敏感的消费品领域；PORTER PAINT 公司主攻的是职业油漆工市场而不是那些“自己动手用户”市场，其战略是围绕着为职业油漆工服务而建立的，采用的手段是提供免费配制服务以及对一加仑以上的需要量快速送货到工地等措施，同时在工厂仓库设计了免费咖啡间，为职业油漆工提供休息场所。

采用目标集中战略中取得低成本优势的一个典型实例，是 MARTIN-BROWER——美国第三大食品分销公司。该公司削减了其客户，只剩下八家主要的快餐连锁店。该公司的整个战略基于满足这些客户的特殊需要，只保留这些客户所需的狭窄的产品系列，订单的接收过程与这些客户购买周期衔接，按客户的地理位置设置自己的仓库，并且严格控制交易记录并使之计算机化。尽管 MARTIN-BROWER 在对整个市场的服务活动中不能算作一家低成本的批发公司，但它在其特殊的细分市场中取得了低成本的优势。MARTIN-BROWER 公司得到的报偿是迅速的发展以及高于平均水平的利润率。

1.10　竞争战略的三角模型

【来源背景】

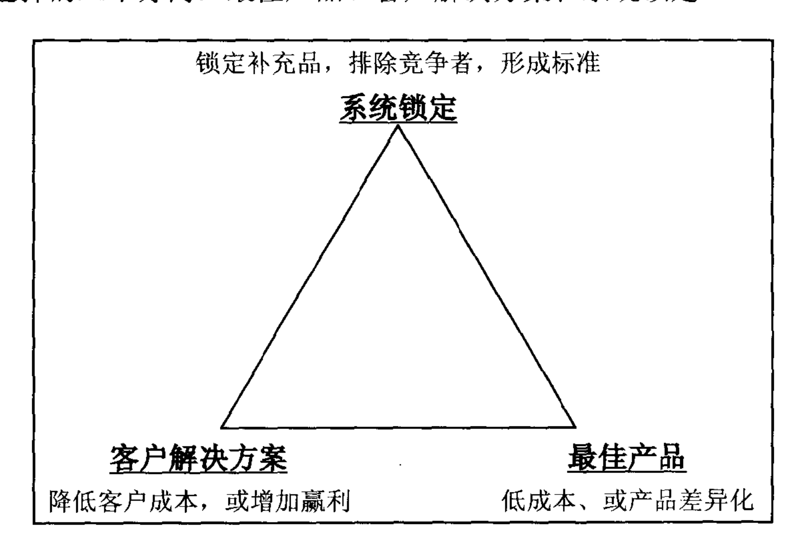
迈克尔·波特的企业竞争理论在国内学界和企业界影响深远。但是，随着技术的变革和各行业竞争情况的变化，主要是企业经营环境的不确定性的增加，波特竞争战略表现出一定的不足。在逻辑上，当我们在一个更加宽阔的视野内考察时，可以发现，波特理论的中心是“产品”——顾客是因为低价格，或是某种独特之处，才选择这种产品的。

在实践上，如果你仔细观察当今成功企业的战略，就能够发现有些是波特理论所不

能解释的。波特的理论分析是基于已经比较成熟的行业进行的，而在技术、产品，客户、企业竞争关系变化越来越快的经济环境中，出现了很多新的竞争现象。很多人对波特的理论进行了补充，其中麻省理工学院的阿诺德·哈克斯的“竞争战略的三角模型”颇具价值。

【内容】

阿诺德·哈克斯和他的团队调查了上百家的公司，提出了竞争战略的三角模型，代表企业战略选择的三个方向：最佳产品、客户解决方案和系统锁定。



竞争战略的三角模型

1. 最佳产品

最佳产品战略的思路还是基于传统的低成本和产品差异化的策略。企业通过简化生产过程、扩大销售量来获得成本领先地位，或者是通过技术创新、品牌或特殊服务来强化产品的某一方面的特性，以此来增加客户价值。

2. 客户解决方案

客户解决方案战略的出发点是，通过一系列产品和服务的组合，最大程度地满足客户的需求。这种战略的重点是锁定目标顾客，提供最完善的服务；实施手段是学习和定制化。学习具有双重效应：企业通过学习可以更好地增强顾客的满意度；客户不断的学习增加了转换成本，提高了忠诚度。实施这种战略往往意味着和供应商、竞争对手和客户的合作和联盟，大家一起来为客户提供最好的方案。

3. 系统锁定

系统锁定战略的视角突破了产品和客户的范围，考虑了整个系统创造价值的所有要素。尤其要强调的是，这些要素中除了竞争对手、供应商、客户、替代品之外，还要包括生产补充品的企业。典型的例子有：手机厂家和电信运营商，计算机硬件和软件，HiFi音响设备和 CD 唱片等等。实施系统锁定战略的要义在于，如何联合补充品厂商一道锁定客户，并把竞争对手挡在门外，最终达到控制行业标准的最高境界。

【总结与分析】

我们并不能对这几种策略简单地下结论，这三种战略哪个好，哪个不好。每种策略的执行者都是既有赢家，又有失败者。尤其是系统锁定战略，最后的成功者可能就只有一个。所以说，战略的选择最终还是要视具体环境而定的。

【实例】

1．最佳产品定位

西南航空公司是一个依靠最佳产品战略取得巨大成功的企业。它不断地降低成本，有时甚至是取消一些服务项目，通过一系列删繁就简的措施，达到了低成本的战略目标。比如，它的航班不提供饮料、食品、顾客订票和留座等服务；班机全部采用波音 737，而不是各种各样的客机，这就大大降低了维护和培训的费用。西南航空公司也采取了差异化的战略，如强调城市之间的往返航班，而不是一般航空公司采用复杂的调度和转机系统。

在追求最佳产品战略定位的过程之中，新进入的企业往往具有后发优势，因为它们可以对行业的模式重新定义，而老企业现有的运作系统、流程往往增加了革新的成本。许多后起的企业，像努克、西南航空、戴尔等，往往可以更清晰地定义细分市场。它们不但渗透进入一个成熟的行业，还取得了成本上的领导地位。所有这些企业都有一个模式：相对于现有企业，它们提供的产品和服务的范围更狭窄，它们去掉产品的部分特点，在价值链上，去掉一些环节，外包一些环节，在余下的环节实施低成本或产品差异的策略。

2．客户解决方案定位

客户解决方案定位反映了战略定位的重心从产品向客户转移，它强调给客户带来的价值，以及客户的学习效应。

全球五百强企业之一的电子数据系统公司（Electronic Data Systems, EDS）是实行客户解决方案战略的很好的例子。它的定位就是，为客户提供最好的服务，满足客户所有的信息管理方面的需求，它们为每一位顾客提供价位合理的量身定做的解决方案。作为客户解决方案的供应商，EDS 的绩效评价指标是：多大程度上提升了客户的能力，帮助客户节省了多少经费？为了实现这些目标，EDS 把它的服务扩展到那些原来是由客户自己来完成的活动，通过对 IT 技术的专注和运作经验的积累，它们能不断地降低成本、提高服务质量。

3．系统锁定定位

处于系统锁定战略定位的公司建立了行业的标准，它们是生产厂商大规模投资的受益者。微软和英特尔是最典型的例子。80%到 90%的 PC 软件商都是基于微软的操作系统（比如 Windows98）和英特尔的芯片（比如奔腾），它们之间的联盟被称为 Win-Tel。作为一个客户，如果你想使用大部分的应用软件，你就得购买微软的产品。作为一家应用软件厂商，如果你想让 90%的顾客能够使用你的软件，就得把你的软件设计和微软的操作系统相匹配。

微软和英特尔的成功不是因为最好的产品质量和产品的差异化，也不是因为提供客户解决方案，而是因为它们的系统锁定的地位。很早以前，苹果电脑就以良好的操作系统而著称，摩托罗拉生产的芯片速度也相当快。然而，微软和英特尔还是牢牢地控制了整个行业。

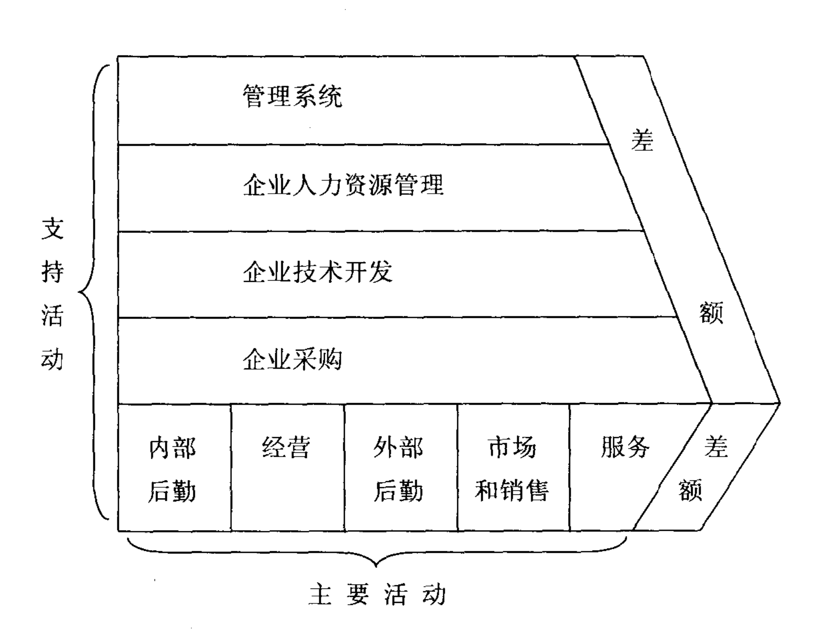
1.11 价值链分析

【来源背景】

第一个提出企业价值链思想的是美国学者米切尔·波特（Michael Porter）。它描述了顾客价值是如何通过一系列可以导致一个最终产品或服务的活动而形成的。企业创造的价值产生于一系列的活动之中（如设计、采购、生产、销售和服务等等），这些活动的有机联系就形成了企业的价值链。

价值链（Value Chain）分析是进行内部分析的一个非常有效的分析工具，它可以非常有效地揭示出企业的竞争强势和弱势。价值链分析将企业在向顾客提供产品过程中的一系列活动分为在战略上相互联系的活动，从而有效地了解企业成本发生变化和引起这些变化的相关原因。

【内容】



价值链分析

价值链分析是以主要活动和次要活动的形式，将一个企业分解成若干个基本的活动，从而有效地将产品传递到顾客手中以获取利润。

其中主要活动包括如下几个方面：内部后勤包括接受、储存、处理和分配加工产品的材料，从而将之纳入加工的系统之中的活动；经营包括转换、生产、装配和包装等一系列的相关活动；外部后勤包括储存、运输产品等相关活动；市场和销售包括产品、服务、推广和确保实用性等相关活动；服务指诸如产品维修、技术指导等方面的顾客服务活动。其中内部后勤和运营属于生产范畴的相互关联活动，而外部后勤、市场经营和销售及售后服务属于市场范畴的相互关联活动。

支持活动是为主要活动提供服务的活动，是企业活动中除去主要活动以外的次要活动。支持活动有时能够成为企业竞争优势的主要来源。在支持活动中，采购是指为主要活动订购进行加工的原材料；技术开发指为导入和输出过程提供更先进的技术支持；人力资源管理指招聘、培训、激励和奖励，从而为主要活动提供支持；管理系统包括计划、控制以保证主要活动的有效进行。

在企业中，主要活动与支持活动关系密切，如内部后勤和经营等上游价值活动和企业的基本设施等支持活动密切相关。

【总结与分析】

价值链分析可以识别企业产品或服务发展的通路，是如何从原材料获取，进而加工，然后储存再经过销售而到顾客手中的。价值链分析可以用来识别哪一个阶段是最有价值阶段，从而加以发挥以获取竞争优势。价值链分析最重要的一点就是如何将各个活动有效地联系在一起，以更大程度地争取竞争优势。

【实例】

英国 Kwik Save 超级市场是英国最大的四个超级市场之一。其竞争战略就是依靠其低成本的运营来提供低价格的产品，因此，其所有运营系统的设计也是以此目标为基础的。请看下面的价值链分析图：

管理系统	简单的组织结构				
技术发展	现代化的仓储设施		简单、方便的收款方式		
人力资源 采购	简单品牌购买、高折扣	非专业化储备经理 低成本的地理位置	收款员出现错误而被解雇		使用特许权
	大量储存	基本的仓储设计：有限的摆设架		低价位的促销：集中化	无售后服务

Kwik Save 的价值链分析

其总部的组织结构非常简单，只有为数不多的员工。现代化的仓储设施用于储备为数不多的有限品牌的产品。由于只订购有限品牌的产品，能够进行超大量的购买而从厂家获得很可观的折扣。其仓储的设计非常简单而实用并可以进行大量仓储。由于采取低价格策略，产品的定价过程非常简单，因此，大大地节省了时间和成本。Kwik Save 要求每一位收款员能够熟练地记住产品的价格以提高收款效率。如果收款员不能准确回忆出产品的价格就有被解雇的危险。仓储经理被要求保持一种简单的非技术性的运营办法来处理其品牌产品。全部的市场推广都采取了低价格和给予大折扣的方式。为了控制成本，Kwik Save 没有设立售后服务这一项，这反而使顾客更加认定其产品品质的可靠性。

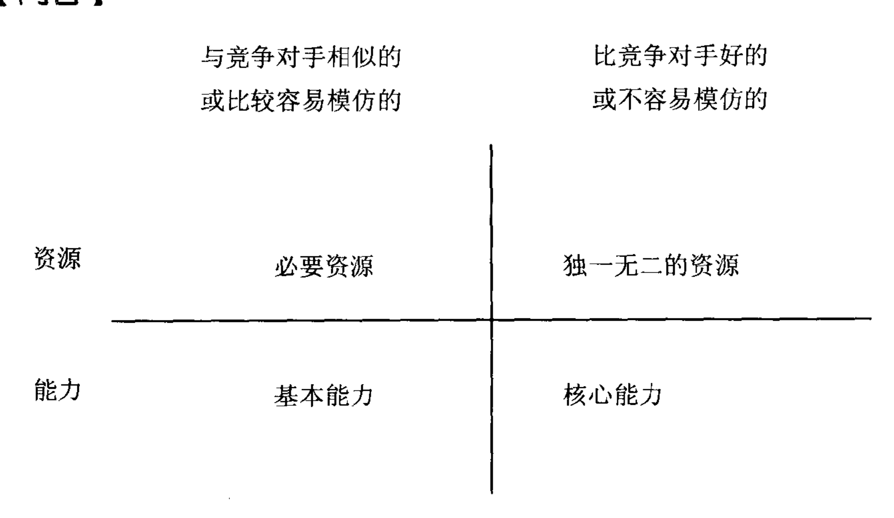
1.12 企业核心能力识别工具

【来源背景】

产业优势、市场优势与企业核心能力（Core Competence）构筑了企业战略优势的支柱。随着市场经济的发展，特别是在信息时代和知识时代的商业背景下，企业核心能力已经成为企业竞争的决定性力量。

美国战略学家汉尔得与哈墨认为："企业是一个知识的集体，企业通过积累过程获得新知识，并使之融入企业的正式的和非正式的行为规范中，从而成为左右企业未来积累的主导力量，即核心能力。"核心能力并不是企业内部人、财、物的简单叠加，而是能够使企业在市场中保持和获得竞争优势的，别人不易模仿的企业自身的能力。企业间的竞争最终将体现在核心能力上。

【内容】



核心能力识别工具

企业核心能力理论的主要理论基础是：与企业外部条件相比，企业内部条件对于企

业的市场竞争优势具有决定性作用；企业内部资源、能力的积累，是企业获得超额收益和保持企业竞争优势的关键。

企业的内部能力指企业协调资源并将其发挥生产、发展与竞争作用的能力。这些能力存在于企业的日常工作中。在这些能力中，有的能力是一般能力，有的能力是核心能力，企业内各个部门拥有属于自己的不同能力。

核心能力识别工具，正是可以帮助我们认识到企业自身所蕴含的核心能力。方法很简单：企业的内部资源中“与竞争对手相似的或比较容易模仿的”就属于一般的必要资源；“比竞争对手好的或不容易模仿的”就属于企业独一无二的资源。在企业的能力中与“竞争对手相似的或比较容易模仿的”就是一般的基本能力；而“比竞争对手好的或不容易模仿的”能力就是企业的核心能力了。

企业在识别核心能力时，需要区别资源和能力这两个概念。如果企业具有非常独特的价值资源，但是企业却没有将这一资源有效发挥，那么，企业所拥有的这一资源就无法为企业创造出竞争优势。另外，当一个企业只要拥有了竞争者所不具有的竞争能力，那么，该企业并不一定要具有独特而有价值的资源才能建立起独特的竞争能力。

【总结与分析】

除了上述方法之外，还有进一步识别核心能力的方法，那就是进行比较分析。下面推荐三种比较方法：

1. 历史性对比（Historial）

通过将企业的资源和表现与企业过去的经历进行对比来看企业是否发生变化。这种对比的目的就是看一下企业的表现是否比过去有所提高。

2. 同行业标准对比（Industry Normals）

将自己企业的资源和能力与同行业中的其他企业进行对比，来看自己的企业与行业内的企业的差别在哪儿。

3. 最优对比（Benchmarking）

将自己的企业与行业中最好的企业进行对比，从而发现自己的企业与行业中最好的企业之间的差距有多大。

【实例】

所有的小商店都需要一些基本的能力，如采购、储存和展示等。而超级市场通过它们在广告、低成本的进货、超级市场内部的高效管理等核心能力来寻找为顾客提供低价位的战略与竞争，这给超级市场提供了超越小商店的竞争优势。这种竞争优势的基础——超级市场的核心能力是小商店所无法模仿的，因为小商店在这方面的资源使它们无法进行模仿。因此，小商店只有通过提供更方便的服务，如：个人推销、送货上门、24 小时服务作为其核心能力来参与超级市场的竞争。小商店在服务方面所提供的方便是超级市场所无法模仿的，因为这种模仿意味着成本大规模的提高。因此，超级市场也好，小商店也好，它们之间所进行的竞争都是通过充分展现自己独一无二的核心能力来实现的。

1.13　企业核心能力的培育方法

【来源背景】

今天，培育并提升企业核心能力，逐渐为国内外许多著名企业所重视。培育核心能力是一个过程，能够把企业的许多创新构成一个新的有机整体。如今核心能力受到企业重视，是因为企业核心能力已经成为企业竞争的基本战略。往常企业总是讲市场战略、产品战略、技术战略等，这些职能战略是企业外在和显性化的战略，在迈向知识经济的新时代，任何企业单是依靠某一项或某几项职能战略，最多只能获取暂时的优势。

惟有培育核心能力才是使企业立于不败之地的根本战略。例如，精确的数据存贮和分析是菲利浦公司在光学器材生产方面的核心能力；结构紧凑和方便操作是索尼公司在微型工艺机生产上的特殊控制力；IBM 公司在 S/360 系列问世之前，产品设计故意强调和其他公司的计算机不兼容，非常强调核心能力；微软公司的成功在于不断开发更新更强操作平台的能力；英特尔不断推出新的 CPU 的能力绝非其他公司可以比拟。因此，具有活的动态性质的核心能力是企业追求的长期战略目标，是企业持续竞争优势的源泉。

【内容】

培育企业核心能力的方法有：

1．演化法

这种方法是企业高层管理者选定一个目标，由全体员工在各自的工作岗位上一起努力，设法在合理期限内建立特定的核心能力。

演化法几乎等同于进行一次大规模的变革方案，其影响将遍及整个企业。演化法可能涉及整合好几十个行动方案，如果整合成功，势必改革效果惊人，否则徒劳无功。

2．孕育法

孕育法指企业成立一个专门小组，针对企业选定的目标全力开发，负责在 2~3 年内培育一种核心能力。培育法的优点在于其有一个特别设计的环境，工作小组可以专心和安心地进行研究开发。一旦工作小组有了不错的成绩，经营者就可考虑将这一成果转移到企业的其他部门去。

3．并购法

这是通过并购拥有预先确定的目标，然后获得其核心能力的方法。

许多企业不愿花很长的时间与投入可观资源，等待演化法与孕育法开花结果，而纷纷采取更为方便的方法——并购。事实上，最近几年来，有很多公司为了取得自己未拥有的特殊技能，选择走并购的路子。但统计数字表明，和其他两种方法相比，通过并购建立核心能力更容易遭致失败。为了提高成功率，经营者必须了解，他们想要寻求的能力种类如何影响并购策略，同时要留意将来会影响结果的结构性因素。

【总结与分析】

是否能找到合适的具有特定能力的企业，当然是并购策略的决定性因素，而究竟是该选择演化法或孕育法，更是一个难题，但经营者必须从这两种策略中选一个，不能同时采用。选择演化法的企业，也许难以建立卓越的能力，但由于组织成员曾经全体奋斗过，所以能力一旦成功建立，所有人都将继续全力以赴。反观孕育法，建立核心能力的成功率也许高得多，但将此技能移至组织其他成员共同参与可能比较困难。

企业过去的历史与能力的本质，将影响经营者的取舍决策，例如，过去推动重大改革方案获得成功的企业，可能会倾向于采用演化法。反之，过去曾经采用孕育法来建立过所谓秘密设计小组的企业，则倾向于采用孕育法来建立核心能力。前线执行能力的执行较适合用演化法，因为其成功的关键在于大多数前线员工是否全力投入，反之，洞察预见能力的建立可能比较适合使用孕育法，可以利用孕育小组人数少和不受正式程序限制的优点。

【实例】

美国的布朗路特工程顾问公司采用“孕育法”建立了新的核心能力，在市场上大有收获。

该公司创造了一个能够让新能力孕育、茁壮成长的环境，不仅全身心呵护这块园地，而且提供一些必要的资源。然而并不是四周围筑防火墙式的封闭环境，而是包盖着一层只进不出的单向薄膜。具体地说，只要工作小组的负责人看中，经营者允许孕育小组以各种手段从现有部门寻找所需的人。

与演化法一样，采用孕育法的企业也依赖企业外部人士。布朗路特工程顾问公司为针对组织既有的惰性引进外部管理顾问。在核心能力培养上，布朗路特公司针对特定的新事业机会，去建立具体的核心能力。“孕育者”是公司内重视经营绩效的部门主管，而不是一些专家或知识领袖。该公司还采用了简单易懂的绩效考核办法，向外界作标杆对比，以评估自己的能力优势，同时强调核心能力在面对新环境的挑战时所作的贡献。

终于，在后勤支援与紧急应变管理方面，布朗路特公司成为了全球领导者。

1.14 企业战略目标

【来源背景】

企业战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

美国著名的管理大师彼得·德鲁克对企业战略目标的重要性作了明确的论述：“各

项目标必须从‘我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么’引导出来。它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以实现企业的使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。”

【内容】

在企业使命和企业功能定位的基础上，企业战略目标可以按四大内容展开：市场目标、创新目标、赢利目标和社会目标。

1．市场目标

一个企业在制定战略目标时最重要的决策是企业在市场上的相对地位，它常常反映了企业的竞争地位。企业所预期达到的市场地位应该是最优的市场份额，这就要求对顾客、目标市场、产品或服务、销售渠道等作仔细的分析。

2．创新目标

在环境变化加剧、市场竞争激烈的社会里，创新概念受到重视是必然的。创新作为企业的战略目标之一，是使企业获得生存和发展的生机和活力。在每一个企业中，基本上存在着三种创新：技术创新、制度创新和管理创新。

3．赢利目标

这是企业的一个基本目标，企业必须获得经济效益。作为企业生存和发展的必要条件和限制因素的利润，既是对企业经营成果的检验，又是企业的风险报酬，也是整个企业乃至整个社会发展的资金来源。赢利目标的达成取决于企业的资源配置效率及利用效率，包括人力资源、生产资源、资本资源的投入—产出目标。

4．社会目标

现代企业越来越多地认识到自己对用户及社会的责任，一方面，企业必须对本组织造成的社会影响负责；另一方面，企业还必须承担解决社会问题的部分责任。企业的社会目标反映企业对社会的贡献程度，如环境保护、节约能源、参与社会活动、支持社会福利事业和地区建设活动等。

企业的战略目标和公司业务的各个关键方面相互结合，形成一个战略轮盘：



竞争战略轮盘

制定企业战略目标的要求：

1．目标明确具体，力求量化

企业战略目标所涉及的内容必须是突出企业经营成效，企业发展的关键性和全局性问题。目标的表达必须明确，有实际含义，并尽量加以指标化。这不仅有助于企业各级管理人员明确了解所要实现的目标，而且有助于战略计划的制定、评价与控制。

2．目标具有激励性和可行性

企业的战略目标既要能对全体员工产生巨大的激励，为他们建立共同的愿景，但又应该是经过努力可以达到的。同时，目标的可行性还表现为可以将目标层层分解，使之成为一个目标链。再通过目标管理的方法，使目标落实到每个部门、每个单位，直至每一个人。

3．目标体系的整体优化

企业目标是一个多目标体系，应该按照整体优化的原则，进行科学的设计，目标体系应该和企业使命、企业任务中所规定的经营业务和发展方向相适应。同时要区分关键目标、重点目标和一般目标，使之既能相互配合，又能首先保证关键和重点目标的实现。

【总结与分析】

(1) 战略目标能够实现企业外部环境、内部条件和企业目标三者之间的动态平衡，使企业获得长期、稳定和协调发展。

(2) 战略目标能够使企业使命具体化和数量化。

(3) 战略目标为战略方案的决策和实施提供了评价标准和考核依据。

(4) 战略目标描绘了企业发展的远景，对员工具有很大的激励作用。

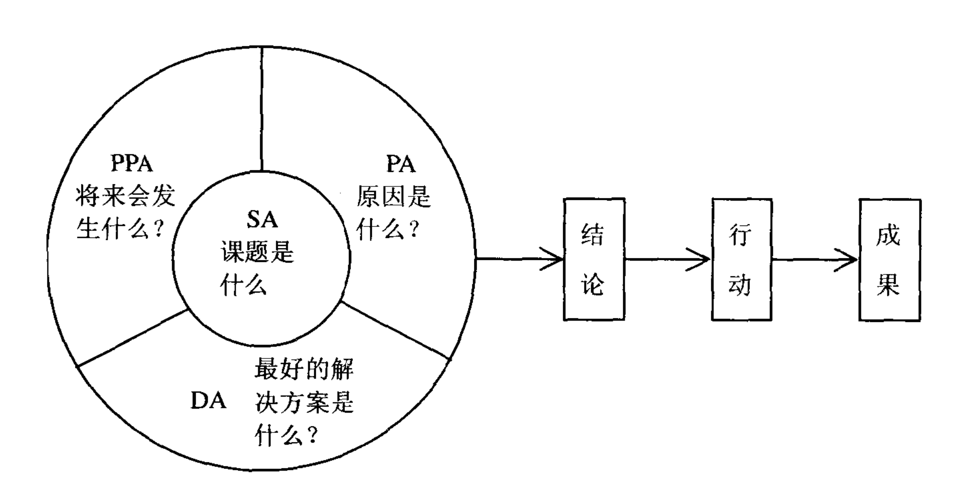
1.15 KT决策法

【来源背景】

KT 决策法是由美国学者兼企业家特利高发明的，KT 取自他名字的英文字母。KT 法的基本含义是“合理的思考程序”，是问题思考决策法，适用于企业决策。

KT 决策法提出以后受到了企业界的重视，对非赢利部门同样有意义。因此，企业界纷纷运用 KT 法来解决问题和提高决策效率。美国销售额前 500 家大企业中已有 350 多家导入了 KT 法，日本国内利润前 100 家企业中的 40%也已经导入，欧洲各国的普及率也很高。

【内容】



KT 决策法

利用 KT 法进行决策是按照“合理的思考程序”的四个步骤来实施的，下面按这四个步骤来分别阐述 KT 法的实施过程和方法：

1．状况分析——SA

状况分析是掌握课题并将课题明确化。课题是决策的第一要素，没有课题也就不需要决策。很多决策问题并不是十分明确的，人们对其理解也不是相同的，实际上很多企业在决策之前就搞错了课题，出现这一现象的主要原因是没有掌握足够的和准确的信息。

SA 主要回答这几个问题：

● 为了什么而提出课题，明确课题解决的目的。

● 不盲目地倾向某种思想，考虑应当掌握哪些事实，并分清暧昧和清楚的事实。

● 在掌握事实的前提下决定课题，而不是相反。

● 对设定的课题决定优先顺序，以便很快开始行动。

2．问题分析——PA

分析问题是为了掌握原因，一般而言，有三种情况需要掌握原因：一是出现问题时；二是想采取对策时；三是为防止未来出现风险时。PA 的关键是要将结果性的现象与原因性的现象分开，不要混同。PA 的实施程序如下：

● 差异的限定化——为什么和要探求什么原因？事物的结果与基准比较有什么差异？

● 差异现象的细分化——按照什么、何时、何地、何种程度将发生的结果细分化。

● 掌握原因的事实——对发生的和未发生的情况进行比较，探索两者的不同及原因。

● 实证——理论的和实验的立证，确认原因。

3．决定分析——DA

决策分析是根据课题以及探明的原因制定更适当的方案，方案是解决课题的途径，

因此，好的方案应当带来好的效果，换言之，方案的业绩怎样是决策分析的着眼点。为了探求好的方案，必须在决策分析中体现创新精神，并尽可能穷尽可行方案。DA 的实施程序如下：

● 设定目的——明确为什么而选择方案。

● 设定目标——目标是目的要达到的具体水平，设定具体的完成标准。

● 创造方案——根据目的、目标要求创造方案，并经常地返回目标去考虑。

● 比较选择——按照目标比较各备选方案，从中选择最佳方案。

● 预防风险——具体预测所选方案的风险并改善方案，当不能防止重大风险时应重新回到创造方案。

4. 潜在问题分析——PPA

很多问题的解决可能带来相关问题的产生，企业决策中的大多数问题之间是有相关关系的，好的决策不仅要解决目前的问题还要考虑潜在的问题。即使目前的方案是最好的，但由于实施有很长的过程，这期间可能会出现事先没有考虑到的因素变化，潜在问题分析就是为了充分防止和及时解决这些问题，完成决策全过程的管理。PPA 的实施程序如下：

● 达成目标的明确化——想要达成什么？明确风险分析的目的。

● 掌握风险——掌握阻碍目标完成的因素，特别应着眼环境和周边的变化。

● 准备预防对策——追究使风险发生的原因，为防止风险而准备，将风险预防与机会利用结合起来考虑。

● 准备紧急应对对策——考虑并准备当风险发生后不打算放弃目标的措施。

【总结与分析】

(1) KT 法只是一种决策工具，要将它与组织的其他机能有机结合起来才能产生效果。

(2) KT 法作为一种思考程序重在不断应用，必须将 KT 法植根于企业组织中，使管理者熟悉并掌握。要做到这一点，有必要进行专门的 KT 法培训和研修，培训各级管理者和员工。

(3) 要正确看待 KT 法的效果，KT 法不会产生奇迹，但它能促进管理意识的革新，提高组织活力。KT 法所引进的“合理的思考程序”将成为看不见的企业知识资源，将成为企业的共同语言和共同方法，对管理效率的提高有积极作用。

(4) 应当考虑如何将 KT 法制度化的问题。

(5) KT 法是针对管理人员而制定的思考程序，目的是促进管理层实现意识革新，但是，怎样才能达到具体的革新目标，应当结合企业的特点探索不同的手段。对 KT 法的灵活运用很大程度上决定着最终的实施结果。

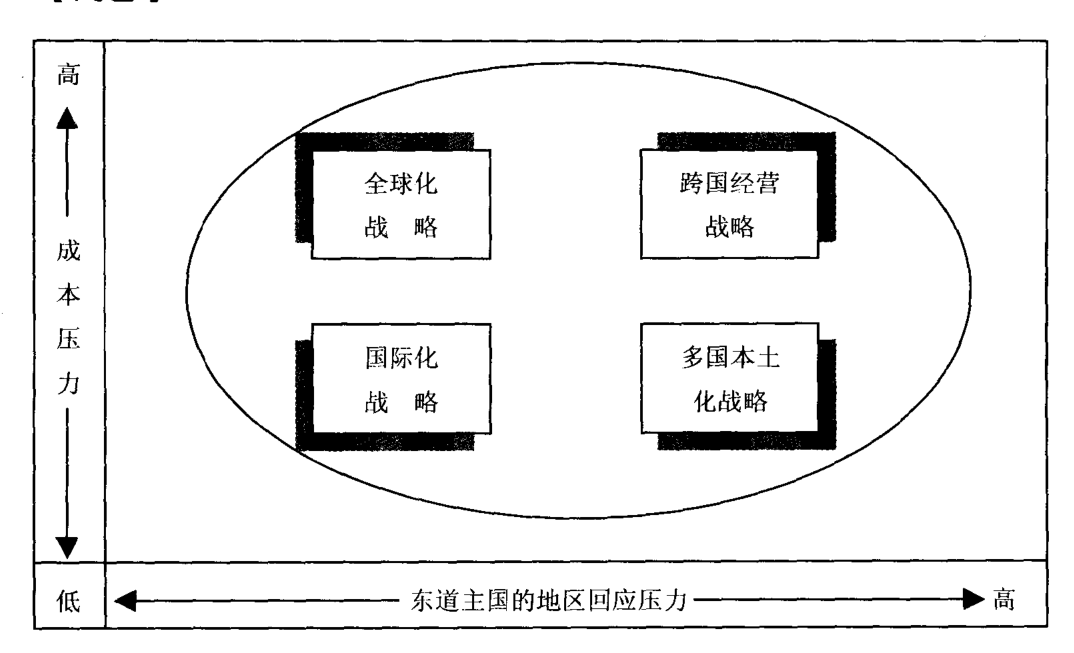
1.16　国际化进入战略模型

【来源背景】

目前，国际环境有4个特点，即全球信息化、全球经济一体化、国际上企业联合兼并成为一种趋势、知识经济在世界范围内日渐崛起。全球经济一体化促进了跨国企业的发展，世界各个国家、企业、管理者之间的距离越来越短，并互相依赖互相制约。由于竞争的需要，国际上的大企业互相联合、兼并已成为一个必然的趋势。

企业进入国外市场并参与国际竞争时，常常会运用如下几项通用的基本战略：国际化战略、多国本土化战略、全球化战略和跨国经营战略。

【内容】



国际化战略进入模型

根据成本压力的高低和东道主国的地区回应压力的高低，利用“国际化战略进入模型”可以把国际化战略进入方式分为四种：国际化战略、多国本土化战略、全球化战略和跨国经营战略。

1．国际化战略

国际化战略，是指转移价值和产品到国外市场以创造价值。这种做法的基础在于国外市场中，当地的竞争者并不具有这样的技能和产品。大部分的跨国企业都努力转移在自己国家所生产出来的差异化产品到新的海外市场中去创造价值，并倾向于将产品开发功能集中在自己的国家。大部分的国际化企业只在有限的范围内对所提供的产品及行销

策略进行当地顾客化，公司总部仍保持着对行销和产品策略的紧密控制权。

例如，宝洁公司就在其所有美国以外的主要市场中设有生产设备，包括英、德、日等国，然而，这些设备只制造在美国的母公司所发展出来的差异化的产品，而且常以美国所发展出的行销信息来行销。在历史上，宝洁的当地回应程度相当有限，这是导致宝洁发生问题的原因。

2．多国本土化战略

和跨国企业不同的是，多国企业将技能和产品转移到境外市场的时候，积极将他们所提供的产品和行销策略顾客化。他们更加关注顾客的需求，以使得自己的产品更加符合不同国家的不同状况。同时，他们也倾向于在每一个他们做生意的重要国家的市场中建立整套的价值创造活动，包括生产、行销及研发。

多国战略的显著优点就是能够根据不同地区的顾客来进行顾客化生产，以最大限度地满足顾客。该战略的缺点也很明显，很难将自身的特异能力转移到国外去，成本结构较高。

3．全球化战略

使用全球化战略的企业往往更倾向于对成本的把握，这是由全球化战略的宗旨是努力做到在所有国家之间的竞争保持策略上的一致性所决定的。追求全球化战略的企业，其生产、行销和研发等活动都集中于一些较有利的地区。全球化企业较倾向于不将他们所提供的产品和行销策略顾客化。这是因为顾客化会因少量的生产营运和功能的重复而提高成本。

4．跨国经营战略

追求跨国经营战略的企业总是试图同时达到低成本和差异化优势，同时做到这两点，似乎是一个矛盾而又具有挑战性的事情。该战略的另一个缺点就是常常因为组织的问题而执行困难。但是，也有的企业在这方面做得很成功。

例如，欧洲的 IKEA 公司为了降低成本方面的压力，投资一些规模较大的零件组件工厂，并将这些工厂设在比较有利的位置以满足规模生产的目的。同时 IKEA 公司还在许多主要的全球市场中设立零件集中化制造与组装工厂，并在这些地方投入自己的工作人员，依照不同地区需要，随时改进自己的产品，以尽可能地差异化自己的产品来降低不同地区的顾客回应压力。

【总结与分析】

(1) 如果一家企业的核心能力能够使自己在国外市场上形成竞争优势，而且在国外的市场上降低成本的压力较小，那么国际化战略的效果就非常明显。

(2) 多国本土战略对于追求多国竞争占统治地位的行业是适合的。由于不同国家在政治、经济、文化和竞争等方面的环境各不相同并存在巨大差异，多国本土化战略能够提供不同方式的战略，以适应不同国家的市场环境，必要时还可以进行行为上的调整。因此，多国战略更注重战略与东道主国环境的匹配。

(3) 对于一个全球性、竞争性的行业来说，全球化的战略是一个比较理想的选择。全球化战略能够加强其在不同国家间的统一性与协调性，也可以建立起自身资源的战略

强势以获得低成本的效果，因此，一旦国家间的差异小到可以实施一个全球化战略的时候，企业就应当毫不犹豫地实施该战略。

(4) 跨国经营战略的实施充满了艰辛。企业通常是在当地巨大的回应压力和成本压力的情况下才会小心翼翼地使用该战略。但是，如果得到了当地回应，则必然面临成本方面的提高，这两者难以兼顾。

1.17　六顶思考帽

【来源背景】

爱德华·德·波诺博士是牛津大学的心理学、医学博士和剑桥大学的医学博士。他在历史上第一次把创造性思维的研究建立在科学的基础上，是思维训练领域的国际权威。"六顶思考帽"是爱德华博士在思维领域的一项研究成果，即用六顶思考帽来代表人的六种思维方式，将情感与逻辑分开、将创造力与信息分开，以便人们能够指挥自己的思想，正如乐团指挥一般。六顶思考帽的主要价值，就在于它们"便于思维"。

六顶思考帽法在世界上最大的保险公司——Prudentral 保险公司得到广泛采用，公司前总裁罗泊·巴巴罗每天都同他的同事们一起使用六顶思考帽法。西门子公司拥有 35 位以上合格的六顶思考帽法培训教员，他们同西门子公司在欧洲的各个办事处的员工进行着合作。美国波音公司也正在采纳吸收六顶思考帽法。

【内容】

六顶思考帽的颜色各不相同：白、红、黄、黑、绿、蓝。这些颜色也就是思考帽的名字。六顶思考帽的颜色也和它的功能有关：

● 白色思考帽：白色显得中立而客观。白色思考帽代表客观的事实与数字。我们有什么信息？我们需要得到什么信息？

● 红色思考帽：红色暗示着愤怒、狂暴与情感。红色思考帽代表情绪上的感觉、直觉和预感。现在你感觉这个怎么样？但你不必刻意去证明你的感觉。

● 黄色思考帽：黄色是耀眼的、正面的。黄色思考帽代表乐观、包含着希望与正面思想。为什么这个值得做？利益是什么？为什么可以做这件事？它为什么会起作用？

● 黑色思考帽：黑色是阴沉、负面的。黑色思考帽也就是考虑事物的负面因素，它是对事物负面因素的注意、判断和评估。这是真的吗？它会起作用吗？缺点是什么？它有什么问题？为什么不能做。

● 绿色思考帽：绿色是草地，生意盎然、肥沃丰美。绿色思考帽代表创意与创造性的想法。有不同的想法？新的想法、建议和假设是什么？可能的解决办法和行动的过程是什么？选择是什么？

● 蓝色思考帽：蓝色是冷静的，它也是天空的颜色，在万物上方。我们走了多远？下一步采取什么？蓝色思考帽代表思维过程的控制与组织。它可以控制其他思考帽的使

用。

注意：在使用这些思考帽时，你只能提到它们的颜色，千万不要提到它们的功能。这有一个重要的理由：如果你要求某人对某事作出情绪化的反应，就不太容易获得诚实的回答，因为人们会认为，情绪化的反应是不对的，但红色思考帽可以解决这个问题。你也可以要求某人暂时摘下黑色思考帽，却不太容易要求他停止一味地反对别人。正因为有这些颜色，我们才可以很方便地使用这些思考帽。六顶思考帽是有规则的思维游戏，而不是责罚或劝诫。

思考帽可以在思维的任何时候单一地使用，也可以将几顶帽子以一定的排列顺序合并起来使用，或者在思考前，按六顶思考帽的完整使用顺序建立一个思维的框架。在这里，值得一提的是，在整个思维过程中，蓝帽发挥着与众不同的作用。不管什么时候，不论我们建议下一步要用哪顶帽子时，我们实际上都是在使用蓝帽思维。

“请我们用蓝帽来决定我们想思考什么，我们要用哪顶思考帽。”

“我认为目前的讨论已偏离了我们的目标，我要戴上蓝帽，再陈述一下目标。”

“我想戴上我的蓝帽，问问我们能得出什么结论。”

蓝帽的使用不受其他帽的限制，任何思维步骤都可以由它来提出。

在大型或小型的会议讨论过程中，会议的组织和参与者可在会议进行的不同阶段，根据议题展开的情况，对六顶思考帽有以下的一些用法：

1. 戴帽

我们可以请同事或思考中的小组成员戴上特定颜色的帽子，或者我们请一个小组在几分钟之内使用某顶思考帽。

例：“我们停滞不前了。让我们戴上绿帽，想想关于这个问题的新观点吧！”

2. 摘帽

我们可以请一个人或整个小组来摘掉某种特定颜色的帽子。我们推断正在进行的思维是某一类型，我们让人们从这种思维中脱离出来。

例：“好，这是很好的黑帽思维，请我们现在把黑帽收起来。”

3. 换帽

我们可以通过建议一位小组成员摘掉一个帽子，戴上另一个来完成思维的瞬间转换，同时我们也不会冒犯这个人，因为这不是攻击正在进行的思维而是要求改变。

例：“这是个不错的想法，现在请我们摘掉黄帽，戴上白帽，我们需要列出事实。”

4. 把你的思维表现出来

我们可以给帽子命名来说明我们正在使用的思维类型。例如，有时有些事需要说出来，但是很难不得罪别人，这时可以说你正戴着黑色思考帽，使别人能理解你的思维状态。

例：“戴上我的红帽，我要说的是我不喜欢这些新的数学书。”

【总结与分析】

六顶思考帽对人们思考以及讨论问题所起到的帮助在于：

(1) 角色扮演——思维的最大限制就是“自我防卫”，这些帽子使我们敢说，而不用

担心伤害自我及他人。

(2) 引导注意力——六项思考帽可以将我们的注意力引导到事情的六个层面。

(3) 方便——象征性的六项思考帽提供了一种非常方便的方法，戴帽、摘帽、换帽，让你可以要求某人（包括你自己）变换思考的状态。

(4) 建立了游戏规则——六项思考帽等于为思维游戏制定了一些规则，让人们在谈论和思维时有了共同的标准。

1.18 第五项修炼

【来源背景】

“第五项修炼”是彼得·圣吉博士提出的一种新的管理科学理论。它是在总结以往理论的基础上，通过对 4 000 多家企业的调研而创立的一种具有巨大创新意义的理论。由于其创新价值，并由于其已在无数美国企业中得到了成功的应用，如今越来越引起理论界及企业界的浓厚兴趣，并被喻为“21 世纪的管理圣经”。

彼得·圣吉在研究中发现，1970 年名列美国《财富》杂志“五百强”排行榜的大公司，到了 20 世纪 80 年代已有 1/3 销声匿迹。通过深入研究，他发现，是组织的智障妨碍了组织的学习和成长，并最终导致组织的衰败。组织智障，顾名思义，指的是组织或团体在学习及思维方面存在的障碍，这种障碍最明显地表现在：组织缺乏一种系统思考的能力。在思维中，人类总是习惯于将问题加以分解，把世界拆成片断来理解，但这样做的巨大的代价是——全然失掉对整体的连续感。彼得·圣吉认为，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，即将企业变成一种学习型的组织，以此来克服组织智障。

【内容】

五项修炼的学习就像一座三层楼的五角尖塔，其中每一项均可由三个不同层次来看。

彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提出的五项修炼，实际上是改善个人与组织的思维模式，使组织朝向学习型组织迈进的五项技术。作为一个整体，它们是紧密相关、缺一不可的。这五项修炼是：

第一项修炼，自我超越

自我超越的修炼是学习不断理清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。组织整体对于学习的意愿与能力植基于个别成员对于学习的意愿与能力。

第二项修炼，改善心智模式

心智模式是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至图像、印象等。

第三项修炼，建立共同愿景

共同愿景指的是一个组织中各个成员发自内心的共同目标，在一个团体内整合共同

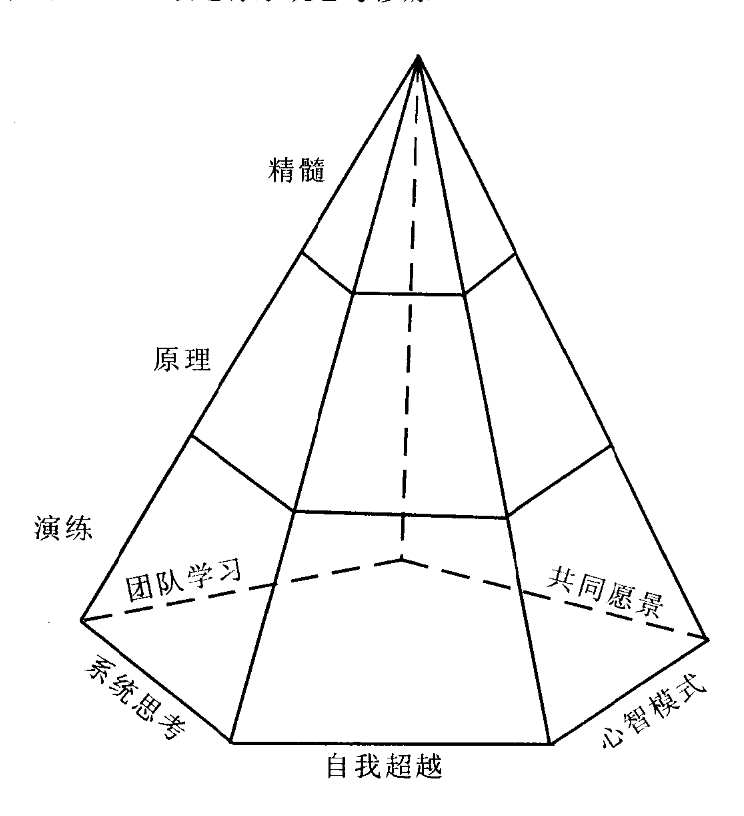
愿景，涉及发掘共有“未来景色”的技术，它帮助组织培养其成员主动而真诚地奉献和投入。

第四项修炼，团队学习

团体的智慧总是高于个人的智慧。当团体真正在学习的时候，不仅团体能产生出色的效果，其个别成员的成长速度也比其他的学习方式快。

第五项修炼，系统思考

企业和人类的其他活动一样，也是一种系统，也都受到细微且息息相关的行动所牵连，彼此影响着，因此，必须进行系统思考修炼。



【总结与分析】

上述五项修炼中，“系统思考”的修炼是非常重要的。它是整合其他各项修炼成一体的理论与实务，防止组织在真正实践时，将各项修炼列为互不相干的名目或一时流行的风尚。少了系统思考，就无法探究各项修炼之间如何互动。系统思考强化其他每一项修炼，并不断提醒我们：融合整体能得到整体大于部分之和的效果。

但是，“系统思考”也需要其他四项修炼来配合，以发挥它的潜力。“建立共同愿景”培养成员对团队的长期承诺；“改善心智模式”使人专注于以开放的方式体认我们认知方面的缺失；“团队学习”是发挥团体力量，全面提升团队整体力量的技术；而“自我超越”是不断反照个人对周边影响的一面镜子，缺少了它，人们将陷入简单的“压力—反应”式的结构困境。因此，五项修炼是一个有机整体，不能孤立或分割开来。

第 二 章

领导与组织

本章指引

领导实质上被认为是一种影响力，是为了实施组织和群体目标对人们施加影响的艺术或过程。在影响人的过程中，领导者对权力的运用方式称作领导风格或领导方式。西方学者对领导方式做了大量的研究，进行了各种各样的分类，产生了多种理论工具，这里介绍了几种最具代表性的工具——连续统一体理论、管理方格图、情境领导理论、路径——目标理论、魅力领导理论、领导的抵消器、替代品与放大器。同时，决策是领导的基本职能，本章也介绍了几种最典型的领导决策模型——弗罗姆决策模型、有限理性决策模型、渐进决策模型、综合扫描决策模型。

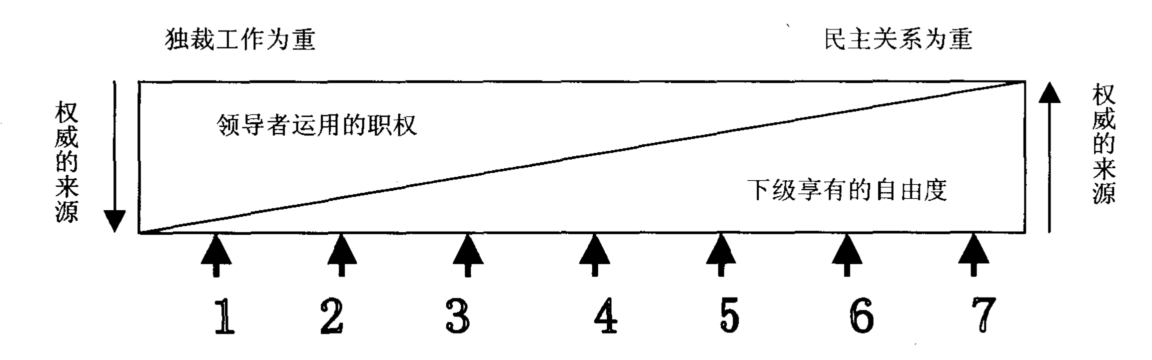
组织结构是描述组织的框架体系。就像人类由骨骼确定体形一样，组织也是由结构来决定其形状的。组织结构大体可分为传统的组织结构和现代虚拟的组织结构两大类，本章首先介绍了职能制、事业部制、矩阵制三种常见的传统组织结构，紧接着介绍了针对现代虚拟组织的虚拟管理法。进入 20 世纪 80 年代以来，企业间的竞争范围不断扩大，激烈程度不断升级，竞争的巨大压力使新的重塑组织竞争力的理论不断出现。这里介绍了企业界有名的 7S 模型和新 7S 模型，以及帮助企业进入信息化时代的诺兰阶段模型。

2.1 连续统一体理论

【来源背景】

1958年，美国管理学者坦南鲍姆和施密特指出，民主和独裁仅是两个极端的情况，这两者之间还存在着许多种领导行为，因此他们提出了领导连续统一体理论。

【内容】



(1) 领导者独自决策并宣布执行。

(2) 领导者对下属"推销"其决策。

(3) 领导者发表自身的意见，并征求有无疑问。

(4) 领导者提出临时决策并接受修改意见。

(5) 领导者提出问题接受下属建议再决定。

(6) 领导者提出限制条件，要求集体共同决策。

(7) 领导者允许下属在允许范围内自由行动。

上图左侧的1~3是偏重独裁的领导行为，右侧5~7是偏重民主的领导行为，所以形成了1和7两个独裁和民主的极端，这种极端的形成是由于领导者对权力的来源和人性的看法不同造成的。专断独裁的领导者认为权力来自于职位，人生来懒惰和没有潜力，因而，一切决策均应由领导者亲自作出；而民主型的领导者则会认为，权力来自于群体的授予和承认，人受到激励能自觉、自治并发挥创造力去解决问题，因此，决策可以公开讨论，集体决策。独裁型的领导比较重视工作，并运用权力，支配影响下级，下属的自由度较小。而民主领导者重视群体关系，给予下属较大的自由度。上图从左到右，领导者运用职权逐渐减少，下属的自由度逐渐加大，从以工作为重逐渐变为以关系为重，领导方式也从独裁的一端到民主的另一端，这其中依据领导者把权力授予下属的不同程度和作出决策的不同方式，形成了一系列的领导方式。因此，可供选择的领导方式不是仅民主与独裁两种，而是多种，是一个连续的统一体。

【适用范围】

连续统一体理论适用于选择和评估领导者、领导方式、授权决策和组织结构设计等方面。

【总结与分析】

坦南鲍姆和施密特认为，一个适宜的领导方式取决于复杂的环境和领导者的个性，应当根据具体情况，考虑各种因素后，具体选择合适的领导方式。因此，领导方式不是在两种方法（独裁的或民主的）中任选其一，连续统一体理论提供的是一系列的领导方式，说不上哪种方式总是正确的，哪种方式总是错误的。

连续统一体理论是以认为权力来源于职位或来源于群体为根源，依据不同的人性假设划分出多种领导行为的，这为我们理解领导行为的多样性提供了思路。不过这一理论将权力根据和简单的人性假设，将独裁和以工作为重、将民主和以关系为重等同起来，这些都略显不足。

【实例】

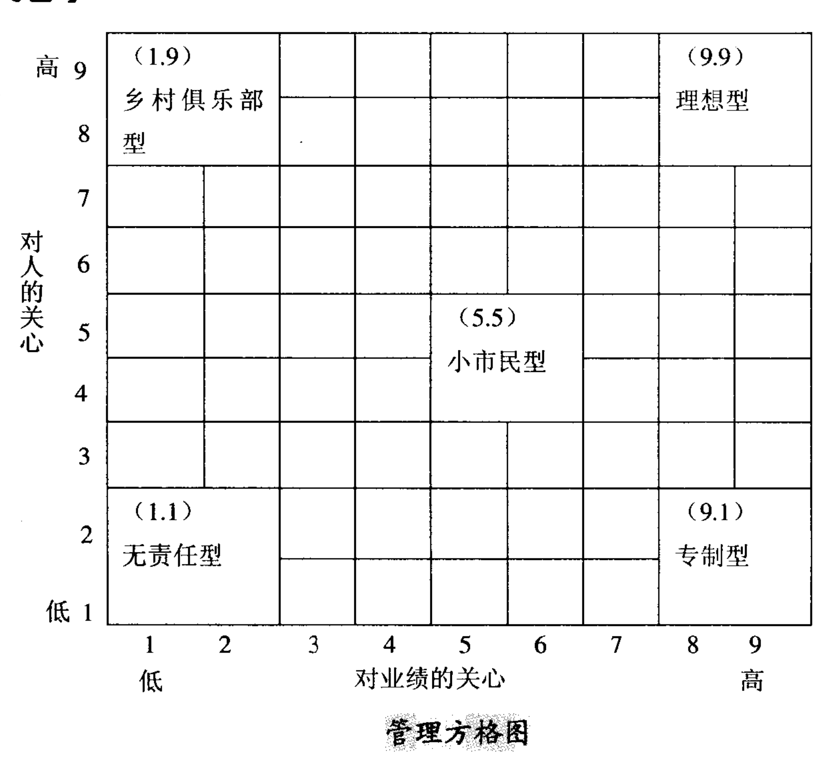
甲骨文公司在20世纪90年代的发展过程中，公司总裁莱恩采用与其个性相符的稳定的发展策略，力图利用原有的数据库技术进一步发展系统的数据库软件。然而，甲骨文公司的创始人兼首席执行官埃里森认为公司应该以互联网为中心，转变成为互联网服务的公司，所以在其重掌大权后，甲骨文公司从过去的那种较为民主的集体决策领导方式迅速转为埃里森比较偏执的独自决策并宣布执行的领导方式。这两种不同的领导方式是同一实体在不同情况下的不同选择，并都取得了很好的效果。在20世纪80年代末公司财务管理不善，股价长期委靡不振的情况下，莱恩的领导使得甲骨文公司的经营得到很大改善，营业额提高了9倍。而在进入互联网时代后，埃里森的领导使甲骨文公司迅速转型并且一度成为全球最大市值的上市公司。

2.2　管理方格图

【来源背景】

20世纪60~70年代在管理界有一种错误的认识，就是在企业管理的工作中要么以科学管理为主要方式，要么以重视人群关系为主要方式；要么以生产为中心，要么以人为中心；要么以X理论为依据，要么以Y理论为依据，这实际上是一种极端的方式。为了纠正这种理论上的偏差，罗伯特·布莱克和简·穆顿一起对企业的领导方式及有效性进行了分析，认为必须改变以往各种理论中“非此即彼”式的绝对化观点，指出在对生产关心和对人关心的两种领导方式之间，可以进行不同程度的互相结合，并且在1964年提出了“管理方格理论”。

【内容】



管理方格图

管理方格图有二维：对业绩的关心和对人的关心。按由低到高的程度，它们都分为9格。

◇ “对业绩的关心”是指管理人员对职能人员的工作效率、工作质量和产量的关心。

◇ “对人的关心”包含了诸如个人对实现目标的承诺程度、提供良好的工作条件和保持个人满意的人际关系等内容。

根据管理人员“对业绩的关心”和“对人的关心”程度的组合，可以粗略地将领导风格分为5种：

◇ （9.9）型，理想型对业绩和对人都很关心。

◇ （9.1）型，专制型对业绩关心多，对人关心少。

◇ （5.5）型，小市民型对业绩和人的关心程度一般。

◇ （1.9）型，乡村俱乐部型对业绩关心少，对人关心多。

◇ （1.1）型，无责任型对业绩和对人关心都少。

“无责任型”的管理人员很不关心人或生产，很少过问他们的工作。实际上，他们已放弃自己的职责，只要能保住自己的地位，就不多花一分精力去工作。除了无所事事，他们充其量也只是一个把上级信息向下级传达的信使。

一个极端的“理想型”的管理人员，他们对工作和对人都很投入，把企业的生产需要同个人的需要紧密结合起来，通过相互配合、相互信赖和尊重来达到组织的共同目的，并建立起良好的人际关系。

另一种作风是“乡村俱乐部型”，管理人员很少甚或不关心生产，而只关心人。他们

促成一种人人得以放松，感受友好与快乐的环境，而没有把注意力放在协同努力去实现企业的目标上。

处于另一个极端的是“专制型”的管理人员，他们只追求有效率的生产和经营，不关心人，也不允许任何人为障碍的存在，他们的领导作风是很专制的。

显而易见，相对于上面四种极端的领导风格，处于“管理方格图”正中间位置的（5.5）“小市民型”的风格是中庸的。这类管理人员对业绩和人的关心是适中的，他们得到一定的士气和适当的产量，但不是卓越的。他们不设置过高的目标，对人的态度则是开明与专断兼有。

把四种极端的管理类型作为基点，就可以把每种领导风格、管理方式置于方格图中的某个位置。综合看来，（9.9）“理想型”被认为是最有效的管理，能带来生产力和利润的提高、员工事业的成就感与满足感以及优秀的绩效。

【适用范围】

管理方格图适用于企业中高层领导的选拔、评估以及组织结构的调整和文化建设等方面。

【总结与分析】

众所周知的界定领导风格的方法——管理方格图，是由罗伯特·布莱克和简·穆顿提出的。对于一名主管来说，对业绩的关心和对人的关心都具有重要的意义，管理方格图形象地演示出了这一点。它作为管理人员培训和识别各种领导风格的手段，在全世界得到了广泛应用。

这一理论集中研究了什么样的情况会导致人与人的交往无效，什么样的情况可以使它有效，以及什么样的行动可以使无效的交往变得有效。这一理论可以避免在企业管理工作中出现趋于极端的方式，提倡要走 X 理论和 Y 理论相结合的道路。“管理方格图”的出现，在西方的经理阶层及管理学界产生了很大的影响。

2.3 情境领导理论

【来源背景】

情境领导理论是由领导力研究中心（CLS）创始人兼主席、行为科学家保罗·赫塞博士和肯尼斯·布兰查德博士于 20 世纪 60 年代早期提出的。保罗·赫塞博士不仅是情境领导理论这一领域的大师，也是享誉世界的教育家、培训家、演讲家和会议领导者。他们使用这一理论培训过来自 150 个国家 1 000 多个顶尖企业的高层经理。情境领导理论的培训课程多年来一直是 GE、爱立信、摩托罗拉、IBM、微软、通用汽车、苹果电脑等大公司的高级经理人的常年课程。

【内容】

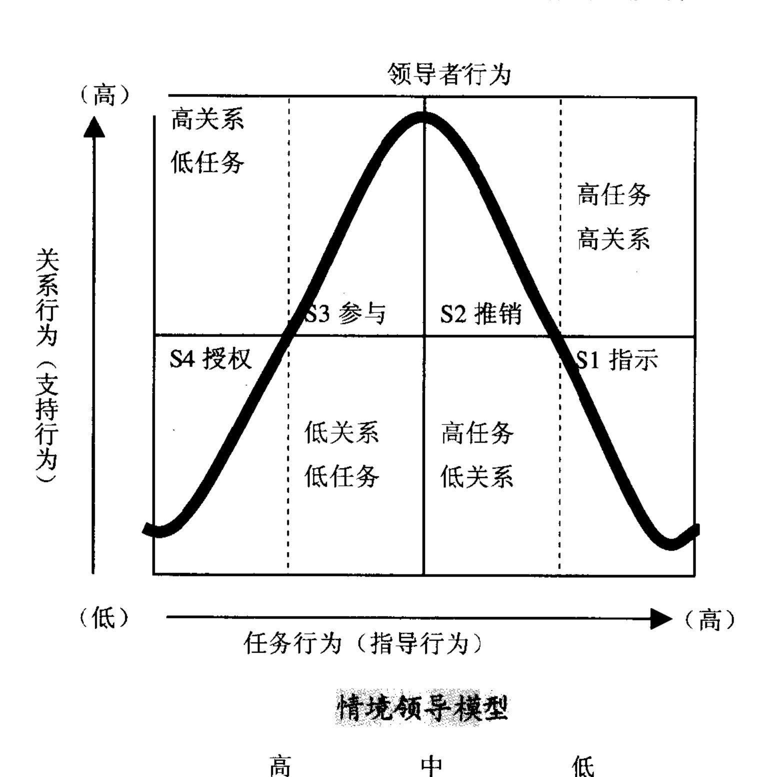
情境领导理论使用两个维度：任务行为和关系行为。赫塞和布兰查德认为每一维度有低有高，从而组合成四种具体的领导方式：指示式领导方式，亦称命令式领导方式；推销式领导方式，亦称说服式领导方式；参与式领导方式和授权式领导方式。

◇ 指示（高任务一低关系）：领导者定义角色，告诉下属干什么，怎么干以及何时何地去干，强调指导性行为。

◇ 推销（高任务一高关系）：领导者同时提供指导性行为与支持性行为。

◇ 参与（低任务一高关系）：领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通。

◇ 授权（低任务一低关系）：领导者提供极少的指导或支持。



情境领导模型

成熟 ◀ 高 中 低 ▶ 不成熟

R4	R3	R2	R1
有能力 并愿意	有能力 但不愿意	无能力 但愿意	无能力 且不愿意

下属的成熟度水平

赫塞和布兰查德认为下属的成熟度水平也是一个权变变量，而且他们对下属的成熟度界定了四个阶段：

◆ R1 为下属对于执行某些任务既无能力也不情愿，他们既不胜任工作也不能被信任。

◆ R2 为下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

◆ R3 为下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

◆ R4 为下属既有能力又愿意干他们做的工作。

当下属的成熟度水平较高时，领导者不但可以减少对活动的控制，还可以减少关系行为。在 R1 阶段中，下属需要得到明确而具体的指导。在 R2 阶段中，领导者需要采取高任务和高关系行为。高任务行为能够弥补下属能力的欠缺，高关系行为则试图使下属在心理上“领会”领导者的意图。在 R3 阶段中出现的激励问题运用支持性、非指导性的参与风格可获得最佳解决。最后，在 R4 阶段中，领导者不需要做太多事情，因为下属既愿意又有能力承担责任。

【适用范围】

情境领导理论适用于领导者选择，领导行为和绩效的评估与解释，也适用于组织结构、组织文化的调整。

【总结与分析】

管理方格图理论中强调的是对生产和员工的关注，是一种态度维度，而情境领导理论强调的是任务与关系的行为。但是，管理方格图和情境领导理论之间的差异确实很小，如果认为情境领导理论是在方格论基础上的改进，它反映了下属成熟度的四个阶段，则更容易加深对领导行为方式的理解。

2.4 路径——目标理论

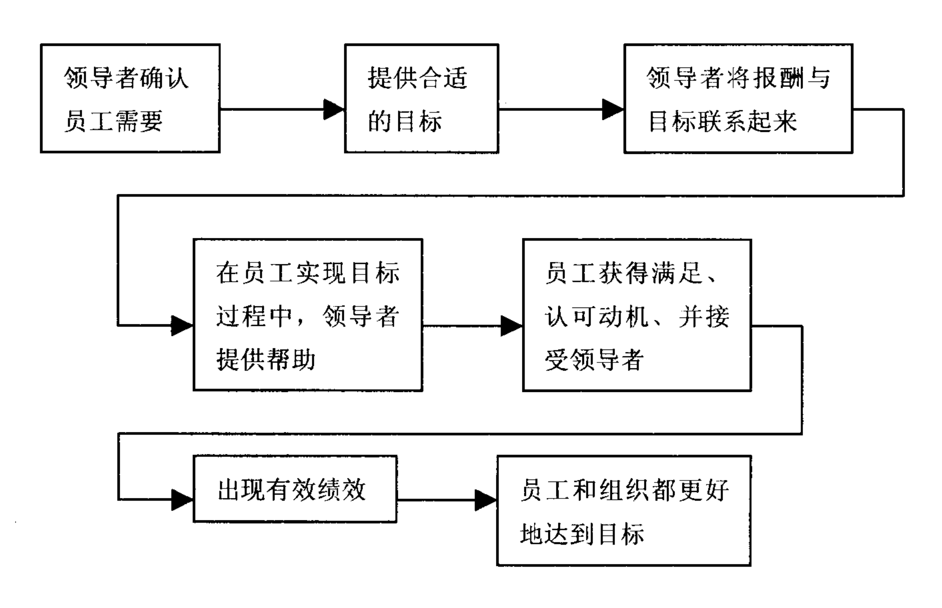
【来源背景】

路径——目标理论是由马丁·G. 埃文斯首先提出的，并经罗伯特·豪斯以及其他人进一步发展而成的一种领导权变模型。这一模型从俄亥俄州立大学的领导研究和激励的期望理论中汲取了重要元素。

【内容】

路径——目标理论认为，领导者的工作是利用结构、支持和报酬，建立有助于员工实现组织目标的工作路径。这里涉及到两个主要概念：建立目标方向；改善通向目标的路径以确保目标实现。其内容包括以下五个方面：

(1) 领导过程。路径——目标的领导过程如下：领导者确认员工的需要，提供合适的目标，通过明确期望与目标的关系，将实现目标与报酬联系起来；消除绩效的障碍，并且给予员工一定的指导。该过程的期望结果包括工作满意、认可领导者和更强的动机。这些将在有效的绩效和目标实现中得到反映。



路径——目标领导过程

(2) 目标设置。目标设置是取得成功绩效的标的，它可以用来检测个体和群体完成绩效标准的情况。群体成员需要感觉到他们的目标是有价值的，并且可以在现有的资源和领导下达到该目标。如果没有共同目标，不同的成员会走向不同的方向。

(3) 路径改善。领导者在决定顺利实现目标的路径之前，还需要了解一些权变因素和可供选择的领导方案，特别是必须权衡确定对两类支持的需要。

第一类是任务支持，领导者必须帮助员工组合资源、预算以及其他有助于完成任务的因素，消除有碍员工绩效的环境限制，表现出积极的影响，并且对有效的努力和绩效给予及时认可；第二类是心理支持，领导者必须刺激员工乐于从事工作。

(4) 领导风格。按照路径——目标理论，领导者的行为被下属接受的程度取决于下属是将这种行为视为获得满足的即时源泉还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用，在于它使下属的需要和满足与有效的工作绩效联系在一起，并提供了有效的工作绩效所必需的辅导、指导、支持和奖励。为此，豪斯区分了四种领导风格：指导型领导、支持型领导、参与型领导、成就取向型领导。

(5) 路径——目标理论提出了两类情境作为领导行为与结果之间关系的中间变量，它们是下属控制范围之外的环境（任务结构、正式权力系统以及工作群体），以及下属个性特点中的一部分（控制点、经验和感知能力）。要想使下属的产出最多，环境因素决定了作为补充所要求的领导行为类型，而下属个性特点决定了对环境和领导者行为作出何种解释。在工作环境中，领导者必须确认员工的任务是否已经结构化了；正式权力系统是否最适合于指挥型或参与型领导，以及现在的工作群体是否满足了员工的社会和尊重需要。

路径——目标理论证明：当领导者弥补了员工或工作环境方面的不足，就会对员工的绩效和满意度起到积极的影响。但是，当任务本身十分明确或员工有能力和经验处理它们而无需干预时，如果领导者还要花费时间解释工作任务，则下属会把这种指导型行

为视为累赘多余甚至是侵犯。

【适用范围】

路径——目标理论适用于领导者和领导方式的选择，评估领导绩效，以及职能调整和授权管理等方面。

【总结与分析】

该理论的核心在于领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持，以确保他们各自的目标与群体的总体目标相一致。理论的提出者相信这种信念，即有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理过程中的各种路障和危险，从而使下属的这一“旅行”更为顺利。它的贡献在于指出了另外一些权变变量，并且扩展了领导者行为的选择范围。它的独特之处在于所描述的每种领导风格都是明确基于一种激励模型。当然，整个模型还未得到实证证明，在有些方面还是推测性的。

【实例】

彼德·弗杰尔是一家销售公司的总经理，他善于提出富有挑战性的目标，帮助下属设定他们的目标，并提供必要的指导和支持，以确保他们各自的目标与群体和公司的总体目标一致，并且诱导他的下属和基层员工最大限度地发挥自己的才能，以达到和超越自身设定的目标。在这种风格的领导方式下，他的公司销售业绩不断提高，规模也因此不断增长，下属们也在这一扩张过程中不断晋升。

2.5 魅力领导理论

【来源背景】

瓦伦·本尼斯研究了90位美国最杰出和最成功的领导者，发现他们有四种共同的能力：有令人折服的远见和目标意识；能清晰地表达这一目标，使下属明确理解；对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入；了解自己的实力并以此作为资本。而魅力型领导的进一步分析以及理论是由麦吉尔大学的康格和凯南格提出的。

【内容】

魅力领导理论认为魅力型领导人要具有如下特点：他们有一个希望达到的理想目标；为此目标能够全身心的投入和奉献；反传统；非常固执而自信；是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。

1. 自信：魅力型领导者对他们的判断和能力充满自信 2. 远见：他们有理想的目标，并认为未来定会比现状更美好。理想目标与现状相差越大，下属越有可能认为领导者有远见卓识 3. 清楚表达目标的能力：他们能够明确地陈述目标，使其他人都能明白。这种清晰的表达表明了对下属需要的了解。然后，它可以成为一种激励的力量 4. 对目标的坚定信念：他们被认为具有强烈的奉献精神，愿意从事高冒险性的工作，承受高代价。为了实现目标能够自我牺牲 5. 不循规蹈矩的行为：他们的行为被认为是新颖、反传统、反规范的。当获得成功时，这些行为令下属们惊诧而崇敬 6. 作为变革的代言人出现：他们被认为是激进变革的代言人，而不是传统现状的卫道士 7. 环境的敏感性：他们能够对需要变革的环境加以限制和对资源进行切实可行的评估

魅力型领导者的关键特点

魅力型领导者在工作中通常会有以下的表现：

(1) 清晰地描述宏伟前景，将组织的现状与更美好的前景未来联系在一起，使下属有一种连续的认识。

(2) 向下属传达高绩效期望，并对下属达到这些期望表现出充分的信心。

(3) 通过言语和活动传达一种新的价值观体系，并以自己的行为为下属设立了效仿的榜样。

(4) 作出自我牺牲和反传统的行为，表明他们的勇气和对未来前景的坚定信念。

一般来说，魅力型领导者与下属的高绩效和高满意度有着明显的相关性，其中高满意度占有更加突出的地位。但是，有一点需要明确的是，魅力型领导者对于员工的高绩效水平来说，并不总是必需的。

【适用范围】

领导魅力理论适用于指导公司高层管理人员的挑选，评估和建设企业文化，组织结构的设计调整等工作。

【总结与分析】

领导魅力理论的根本思想来自于领导者归因理论，而归因理论主要用于了解原因和结果之间的关系。领导者归因理论是人们对于其他个体进行的归因。在这一归因过程中，人们倾向于把领导者描述为具有这样一些特质，如智慧、随和的个性、很强的言语表达能力、进取心、理解力和勤奋。通过把这些共同的特质进行归纳，就产生了领导者魅力理论。因此，这一理论的缺陷也就在于：不管情境如何，人们都倾向于用模糊的、难于把握和无法定量的领导者魅力来解释那些极端高或极端低的组织绩效。

【实例】

广东珠江钢琴集团有限公司是处在世界钢琴制造业前三名的企业，是中国乐器行业各项经济指标当之无愧的“大哥大”。在这一奇迹的实现过程中，除了上下一心的努力之外，员工普遍认为领导者魅力功不可没。其总经理童志成的魅力，首先在于“敢闯”。他经常冒险，但次次都获得成功，同时，他热诚吸引外籍技术专家和重用各类管理营销人才，使他们在实现自身理想的同时，也为企业的迅速发展作出积极贡献。此外，童志成思维活跃，视野开阔，他为珠江钢琴集团提出一个十分宏伟的企业发展目标：雄踞中国，走向世界；到2005年生产基本实现电脑化、电子化、机械化、自动化，实现钢琴生产从劳动密集型向技术密集型的根本性转变；产品品牌朝着欧洲高档琴的目标冲刺，企业进入世界钢琴制造业的前列。

2.6 领导的抵消器、替代品与放大器

【来源背景】

著名教授史蒂文·克尔与一些学者于20世纪90年代初提出了略带权变色彩的全新领导理论，即领导的抵消器、替代品与放大器理论。这一理论是在情境权变理论研究的基础上，进一步考虑分类影响领导效果的权变因素提出的。

【内容】

领导的抵消器是指在下属、任务和组织中，干扰或减弱领导者影响员工的努力的因素。抵消器包括物理距离、刚性的报酬系统以及下属或主管回避管理者的行为。如果环境或者领导者不能迅速发生改变，就会产生领导的替代品或放大器。

领导的替代品是指通过利用其他资源代替领导，从而使领导者角色成为多余的因素。它们来源于任务、组织和员工的权变因素，像员工的丰富经验、明确的规章，或者团结的工作群体。替代品的存在有助于降低对领导者任务导向的传统需要，其他的一些因素，例如内部可以产生工作满意度、员工的专业导向或是员工很高的独立需要，都有可能减弱领导者关怀导向的需要。

同时，领导者现有的特征和能力可以通过其他因素得以明确和加强，领导的放大器是指放大领导者对员工影响的因素。通过加强领导者的地位或报酬权力，或在经常性危机下使用独裁的领导风格，可以加强领导的指挥导向；通过鼓励更多的团队工作活动或增加决策中的员工参与，可以放大参与型领导风格。

领导的抵消器、替代品和放大器

抵消器	替代品	放大器
领导者与员工之间的物理距离	同事的评价/反馈	超常的目标
对报酬漠不关心	收益分享的报酬系统	增加群体地位
内部可以产生工作满足感	群体成员共同处理问题	增加领导者的地位和报酬权力
不灵活的工作规章	重新分配的工作可以产生更多的反馈	领导者是供给信息的重要来源
刚性的报酬系统 团结的工作群体	解决人际冲突的方法有助于解决工作相关问题的团队	强化下属对领导者的技能、影响和形象的看法
员工具备较强的能力、经验或知识	自身可以产生工作满足感	通过危机表现领导者的 能力
（下属或主管）作出回避管理者的行动	团结的工作群体 员工的独立需要	

【适用范围】

领导的抵消器、替代品与放大器理论适用于指导公司领导层的选拔、评估、组织结构设计调整等。

【总结与分析】

领导的抵消器、替代品与放大器理论的重要贡献是当组织不能更换或培训领导者，或是不能寻找领导者和工作的更换搭配时，组织仍可以有多种解决办法。

著名教授学者查理•曼茨和亨利•西姆提出的自我领导思想就是典型的领导替代品。其特色是：自我领导执行自我激励的任务，以及自我管理必要的工作。自我领导要求员工应用自我观察的行为技巧、自我设定目标、暗示管理、自我回报绩效来表现以前的活动预演以及自我批评。如何让员工自我领导呢？答案在于超级领导的支持，也就是能够积极释放下属能力的人。超级领导的起点是有关员工的一系列正面观点，例如 Y 理论。它要求领导自我实践和示范给其他人。因此，超级领导则是非常典型的领导放大器。

2.7 弗罗姆决策模型

【来源背景】

弗罗姆决策模型是弗罗姆从 20 世纪 60 年代着手研究，直到 20 世纪 70 年代才提出

的一种较新的领导权变理论。1973年，他从分析领导者与下属分享决策权的角度出发，设计出了根据主客观条件，特别是环境因素来选择适宜领导者风格的弗罗姆决策模型。

【内容】

弗罗姆决策模型的可用性是基于至少三个假设基础之上的。

(1) 假设领导者可以按照标准对实际问题进行准确的分类。

(2) 假设在每个重要决策时，领导者能够并且愿意调整领导风格以适应权变环境。

(3) 假设员工可以正式接受应用于不同问题的不同风格，以及领导者对当前情境的分类有效性。

在上述假设都有效的前提条件下，弗罗姆模型认为，领导者可以通过改变下属参与决策的程度来体现自己的领导风格。

首先，领导者应该依据问题的性质（参见以下8个问题）评估当前的决策环境——特别是决策质量和员工认同。决策质量维度包括成本考察、信息的可获取程度以及该问题是否是结构化的。员工认同维度包括对承诺的需要、前期认可、与组织目标的统一和员工之间冲突的可能性。通过这种结构化的决策树形式的分析，领导者可以发现和分类多种不同性质的问题。

弗罗姆决策模型的指导问题：

① 某项决策中技术质量的重要程度如何？

② 下属对决策的承诺（员工的认同）是否很重要？

③ 你是否已经具备做出高质量决策的充足信息？

④ 该问题是否很好地结构化了？

⑤ 如果你作出该决策，下属能否接受它？

⑥ 在解决该问题时，下属是否具有共同的目标？

⑦ 在不同的解决方案中，下属中是否存在冲突？

⑧ 下属是否具备充足的信息以使他们高质量地解决问题？

在确定了问题后，根据员工参与决策程度的不同，把领导风格（即决策方式或领导方式）划分为3类共5种：独裁专制型2种，协商型2种，群体决策型1种。而有效的领导者应根据评估之后的不同环境来选择最为合适的领导风格，采用从专制独裁到高度参与的一系列领导方式。

弗罗姆模型包括的五种领导方式为：

第一，独断Ⅰ——领导者利用现有信息单独解决问题
第二，独断Ⅱ——领导者向下属获取信息后单独作出决策
第三，磋商Ⅰ——在决策之前，领导者向每位下属单独解释问题并且获得他们的想法
第四，磋商Ⅱ——在决策之前，领导者与下属群体共同研究问题，并且获得他们的输入
第五，群体决策Ⅰ——领导者与群体共同研究问题，鼓励提出不同解决方案，并达成解决方案的群体共识

【适用范围】

弗罗姆决策模型适用于领导者、领导方式的选择，评估领导绩效以及组织决策等方面。

【总结与分析】

弗罗姆决策模型理论较其他领导理论更接近实际，更具有实用价值。为了开发出一套能使领导方式与环境要求相适应的选择程序，弗罗姆从研究决策问题入手，试图解决在不同环境中，哪种领导风格或决策方式更为有效。

弗罗姆在建立模型的过程中，充分考虑和分析了各种不同程度的员工参与决策的结果，并以这些实际资料作为模型的基础，因而，该模型在任何决策环境中均能满足决策者的要求，具有令人满意的实用效果。

2.8 有限理性决策模型

【来源背景】

美国卡内基－梅隆大学计算机科学和心理学教授赫伯特•西蒙于1960年提出了著名的有限理性决策模型。

【内容】

1. 西蒙对传统理性决策进行了批判

西蒙认为传统的理性决策模式只是一种理性化的模式，它不符合决策的实际情况。其理由如下：

① 按照理性决策模式，决策者必须在收集到有关决策状况的所有信息之后才能进行决策，但是事实上决策者并不可能全部掌握有关决策状况的所有信息。因此，完全的理性决策根本无法进行。

② 决策者处理信息的能力也是有限的，由于决策者处理信息的能力受到各种主、客观条件的限制，因此，他不可能对有关决策状况的全部信息作出完全正确的分析和处理，也就不可能做出百分之百的最佳决策。

③ 在实际决策中，决策者往往在有了有关决策状况的简单印象之后就开始行动。而在传统的理性决策模式下，决策者必须在全部了解和掌握所有信息之后才开始行动，这显然不符合决策过程的实际情况。因此，没有多大的实用价值。

④ 决策者个人的能力也是有限的，而现实生活中的决策活动都是极为复杂的，它受到许许多多内部因素和外部环境的影响。因此，能力有限的决策者要在极其复杂的决策状况中作出完全最佳的决策是不可能的。

⑤ 事实上并不存在绝对的最佳决策。因为每一项决策的制定，既受到特定的客观条件的影响，又受到决策者主观条件的影响。譬如，从客观条件来说，决策者的选择行为

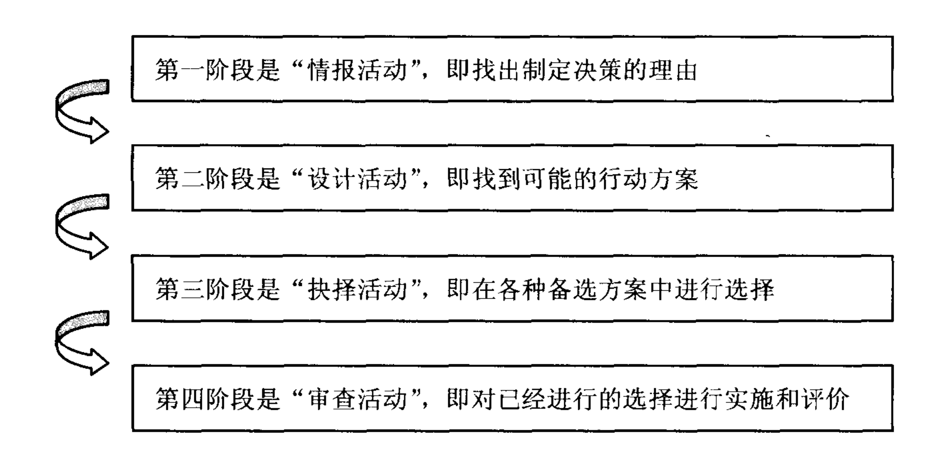
总要受到所得信息的性质和先后次序的影响；从主观条件来说，决策者的选择行为必然受到决策者个性及其个人经历的影响。

2．决策的满意原则

西蒙认为完全的“经济人”和“理性人”是不存在的，实际生活中的人是“行政人”、“有限理性人”。基于此，西蒙提出了决策的满意原则，即以满意决策代替最佳决策。

3．决策的程序

西蒙认为以往的决策理论着重研究决策结果的合理性，而很少注意决策过程本身。实际上，决策并不仅仅是最后时刻的事情，它包括整个决策过程。西蒙提出整个决策过程可分为四个主要阶段：



【适用范围】

西蒙的有限理性决策模型适用于经济组织内部的决策制定等多方面。

【总结与分析】

决策并不是在几个备选方案中选择最佳方案，而是管理中无时不在的一种活动，它本身是一个过程，这个过程是循序渐进的。决策的过程会经过上述的四个阶段。但是四个阶段在时间分配上是占有不同比例的。就是在某一特定阶段上的时间分配，由于各个不同企业的具体情况不同也是会有差别的，有时候这种差别还非常大，但我们可以大致观察出各个阶段所花的时间的多少。

计划和审查也会对决策带来重要影响，计划可以在作出正式决策以前吸收各种专家的知识和经验，通过审查则能使组织或是制定决策者对各种内部和外部条件负责。

总体上，西蒙的有限理性决策模型为经济组织内部决策过程方面的先驱性研究，因此，形成了决策理论学派，这是管理学思想流派的一个重要分支。

【实例】

二战以后，日本企业一直坚持终生雇佣制，无论是在企业繁荣发展阶段，还是企业收缩亏损阶段，日本企业都不放弃这一制度。从完全理性的角度讲，如果企业处在经济

萧条期间，为了维持生存，可以通过裁员，以压缩成本，节省开支。而日本企业并不从这一角度决策，仍然受其整体文化影响，顽固坚持这一制度，即使直接造成企业亏损。但这无疑也增加了日本企业的凝聚力和员工的归属感，生产力也随之而大幅度提高。这一决策明显的体现出经济组织内部决策中的有限理性。

2.9 渐进决策模型

【来源背景】

美国著名经济学家和政治学家林德布洛姆提出的渐进决策模式，是直接针对传统理性决策模式的缺陷，根据实际政策制定的特点，从“决策实际上要如何做”，而不是“应如何做”的角度出发建立的一套有特色的决策制定模式。

【内容】

1．林德布洛姆认为，传统理性决策模式具有以下缺陷

① 传统理性决策模式要求有一个既定的问题，然后才能进入制定、选择和实施方案等阶段。然而在实际生活中，决策者面临的并不是一个既定的问题，而必须首先对所谓的问题加以明确并予以说明。但在明确和说明这一问题时，不同的人往往有不同的看法，也就是说，存在各种争论的余地，至于如何解决这些争论，目前尚没有行之有效的办法。

② 传统的理性分析并不是万能的。对一项复杂的决策来说，分析永远是无穷无尽的，有时甚至还会出现错误。况且在现实的决策中，也不可能漫无止境地分析下去。一方面，决策受到时间的限制；另一方面，决策也受到费用的限制。对于有些决策者来说，采用完全分析手段代价太昂贵，虽然对有的决策进行确定性的分析是可能的，但却往往不值得花那么大的代价。

③ 决策受到个人价值观的影响。由于决策集团内部个人价值观的不同，因而在进行方案选择时就必然会出现意见的不一致，但依靠分析却不能解决决策者价值观和意见不一致的问题。

2．渐进决策的特点

① 渐进主义。林德布洛姆认为决策的制定是根据过去的经验，经过逐渐变迁的过程，而获得的共同一致的决策。

② 积小变为大变。林德布洛姆认为，渐进决策看上去似乎行动缓慢，但它积小变为大变，实际速度往往要大于一次大的变革。

③ 稳中求变。渐进决策步子虽小，但却可以保证决策过程中的稳定性，达到稳中求变。

3．推行渐进决策的原因

① 渐进决策是与渐进领导相适应的。

② 渐进决策是技术上的困难所决定的。

③ 渐进决策是由现行决策的巨额成本所决定的。

【适用范围】

渐进决策模式适用于决策制定、决策程序规划以及领导者选择等方面。

【总结与分析】

林德布洛姆的渐进决策模式在充分考虑决策过程中的实际困难，归纳和提出了一些比较符合决策实际的原则和方法，因而不失为一种灵活的和现实可行的决策制定模式。但是渐进决策模式也有一些明显的缺陷，这主要体现在它的保守性上，一般来说，渐进决策模式比较适用于稳定和变动不大的环境。而一旦社会条件和环境发生巨大变化，需要对以往的政策进行彻底改变时，渐进决策所主张的修正和缓和就起不到它的作用，有时甚至会对社会的根本变革起到阻碍作用。历史表明，在社会政治的发展过程中，有时需要采用渐变的决策模式，有时需要剧变的决策方式，一切应以时间、地点和客观条件的变化为转移。因此，渐进决策模式作为一种决策模式不应是惟一的。

2.10　综合扫描决策模型

【来源背景】

由于传统理性决策模型和渐进决策模式都有缺陷，在决策制定过程中都受到一定程度的限制，因此，人们试图寻找一种既能克服传统理性决策模式和渐进决策模式的缺点，同时，又能综合它们各自优点的综合性决策模式。社会学家埃米特依•埃特奥尼适时地提出了影响颇大的综合扫描决策模式。

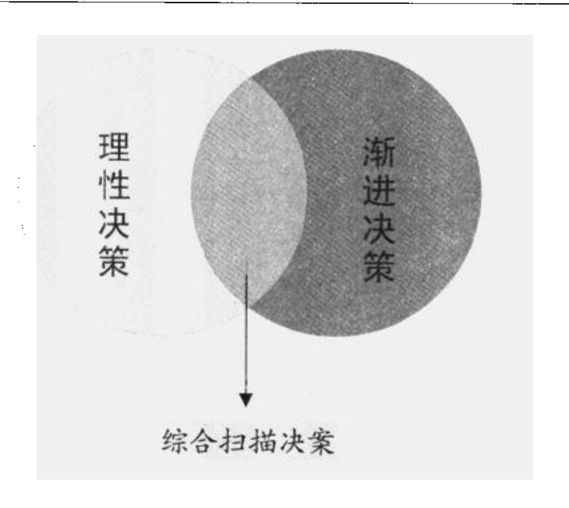
【内容】

(1) 埃特奥尼对传统理性决策模式和渐进决策模式的批判。

① 传统的理性决策模式对于决策的要求过于理想化，以致超出了决策者认识问题和解决问题的能力，完全理性决策是不可能的。

② 渐进决策只是反映了社会中势力最强大而且政治上有组织的那部分人的利益，而处于社会下层，政治上又无组织的那部分人的利益并没有被考虑进去。此外，由于渐进决策只把注意力集中在短期目标上，只是改变现行政策的某些方面，因而往往忽视基本的社会变革。对于那些重大的、带有根本性的决策，渐进决策就无能为力了。

(2) 综合扫描决策模式既要解决传统理性决策模式在实际应用中存在的困难，同时又要尽力补救渐进决策模式的弱点，使这两种模式相互结合、相互补充，从而提高作出最佳决策的可能性。因此，综合扫描决策模式就是首先运用渐进决策模式来分析一般性的决策要素，然后在此基础上运用传统的理性决策模式，这样既可以避免忽略基本的决策目标，也可以保证对最重要的问题作深入的科学分析。



【适用范围】

综合扫描决策模式适用于决策制定，决策程序制定以及领导方式的选择等方面。

【总结与分析】

综合扫描决策模式是在吸引传统理性决策模式和渐进决策模式优点的基础上，创立而成的一种决策模式。一方面，它考虑到了决策者的能力问题，认为决策者并不具备同样的能力；另一方面，它能适应不断变化发展的环境，从而使决策的制定过程有了更大的弹性。然而，对于渐进主义和理性主义之间如何有机结合，也就是综合扫描决策模式在实际运用中如何灵活运用的问题，在埃特奥尼的论述中并不是非常清楚，它只是引起读者思索和推测。

2.11 职能制组织结构

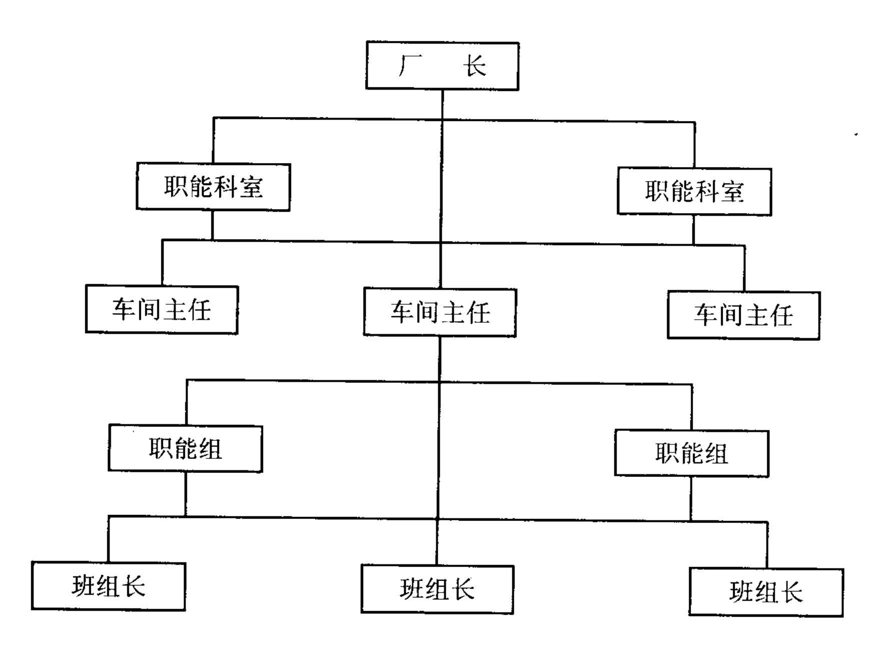
【来源背景】

职能制组织结构最早是由管理学的先驱，被称为“科学管理之父”的著名管理学家泰罗提出来的，并且首先在米德维尔钢铁公司以职能工长制的形式试行成功。

【内容】

职能型组织，亦称“U 型”组织。它以工作方法和技能作为部门划分的依据，将管理工作按专业化原则进行分解，分别由不同的职能部门或职能人员来实施。企业内部的业务机构或业务人员既接受上一级业务主管的指挥，同时也接受其他若干个职能部门或职能人员的指挥。由于在现代企业中许多业务活动都需要有专门的知识和能力，职能制组织结构通过将专业技能紧密联系的业务活动归类组合到一个单位内部，可以更有效地开发和使用技能，提高工作效率。这种组织结构的特点是：职能分工、多头领导。

职能制组织的基本结构形式如下图所示：



职能制组织结构

【适用范围】

职能制组织结构通常在只有单一类型产品或少数几类产品和市场相对稳定的企业中采用。

【总结与分析】

职能分工使管理工作深入细致，能实现专业化分工的好处，可以避免人力和物质资源的重复配置，便于发挥职能专长，这点对许多职能人员颇有激发力；也可以降低管理费用，这主要来自于各项职能的规模经济效益；也有利于解决管理职能多样化与领导者个人能力和精力有限之间的矛盾，便于最高管理者作出统一的决策。

但由于多头领导、令出多门，部门之间的关系难以协调，一个部门难以理解另一部门的目标和要求；同时，狭隘的职能眼光，不利于企业满足迅速变化的顾客需要；也不利于在管理队伍中培养全面的管理人才，因为每个人都力图向专业的纵深方向发展自己。

2.12　事业部制组织结构

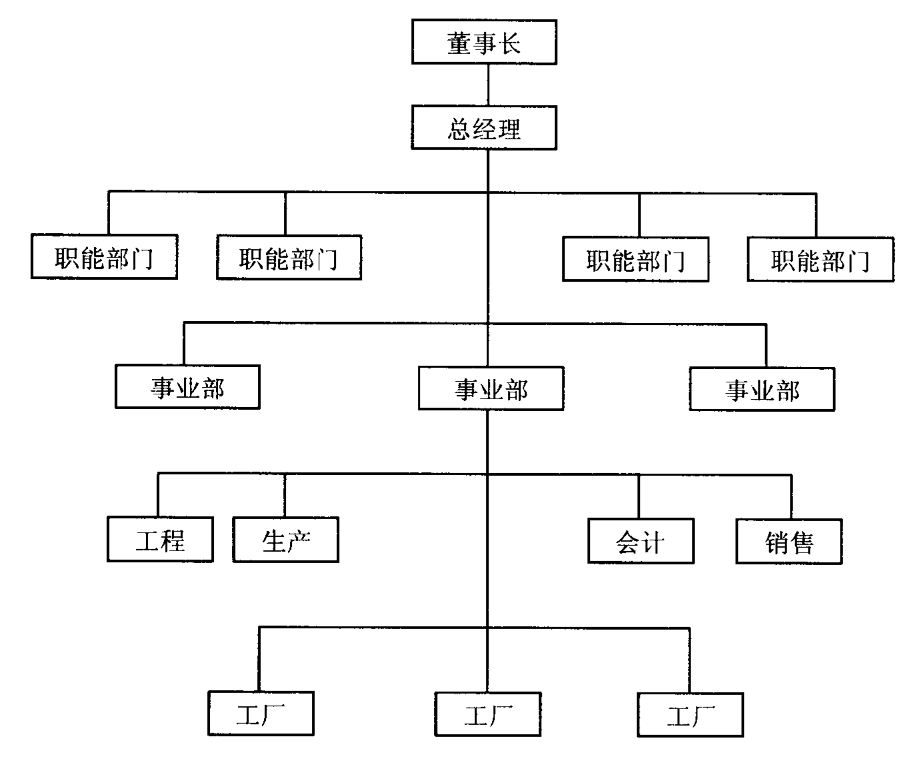
【来源背景】

事业部制是西方经济从自由资本主义过渡到垄断资本主义以后，在企业规模大型化、企业经营多样化、市场竞争激烈化的条件下，出现的一种分权式的组织形式。其特点是强调分权管理，是分权型的组织结构形式。

【内容】

事业部制的主要思想是“集中政策，分散经营”，即在集权领导下实行分权管理。这种组织结构形式，就是在总公司的领导下，按产品或地区分别设立若干事业部，每个事业部都是独立核算单位，在经营管理上拥有很大的自主权。总公司只保留预算、人事任免和重大问题的决策等权力，并运用利润等指标对事业部进行控制。事业部自己负责产供销等一系列日常经营管理问题，自负盈亏。

事业部制组织结构的基本结构形式如下图：



【适用范围】

事业部制组织结构一般适于在具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的企业中采用，尤其是比较大规模的企业或集团。

【总结与分析】

在事业部制组织结构中，重要决策可以在较低的组织层次作出，因此，与职能型组织比较，它有利于以一种分权的方式来开展管理工作。由于各事业部单独核算、自成体系，在生产经营上具有较大的自主权，这样既有利于调动各事业部的积极性和主动性，有利于培养和训练高级管理人才，又便于各事业部之间开展竞争，从而有利于增强企业对环境变化的适应能力，提高管理的灵活性和适应性；它也有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力做好有关企业战略方针的决策；它也便于组织专业化生产，便于采用流水作业和自动线等先进的生产组织形式，有利于提高生产效率，保证产品质量，降

低产品成本。

事业部制组织结构的主要缺点有：增加了管理层次，造成机构重叠，管理人员和管理费用增加；同时由于各事业部独立经营，各事业部之间人员互换困难，相互支援较差；各事业部经常从本部门出发，容易滋长不顾公司整体利益的本位主义和分散主义倾向。

2.13　矩阵制组织结构

【来源背景】

为了完成某个特定的项目任务，必须采用一个项目管理小组把不同部门和不同专业的人组织起来，并且项目管理的组织形式必须随项目的需要而变化。矩阵组织是最广泛应用的项目管理组织形式。

【内容】

矩阵制组织是一种项目—职能混合结构。一个矩阵组织相当于一个水平的、对角线的与垂直的关系的网，而不是传统的垂直职能关系，其典型的结构如下图：

在矩阵组织中，项目经理在项目活动中的“什么”和“何时”方面，即内容和时间方面对职能部门行使权力，而各职能部门负责人决定“如何”支持。每个项目经理直接向最高管理层负责，并由最高管理层授权。而职能部门则从另一方面来控制，对各种资源作出合理的分配和有效的控制调度。职能部门负责人既要对他们的直线上司负责，也要对项目经理负责。

矩阵组织有以下几个基本原则：

(1) 必须有一个人花费全部的时间和精力用于项目，有明确的责任制。这个人通常即为项目经理。

(2) 必须同时存在纵向和横向两条通信渠道。

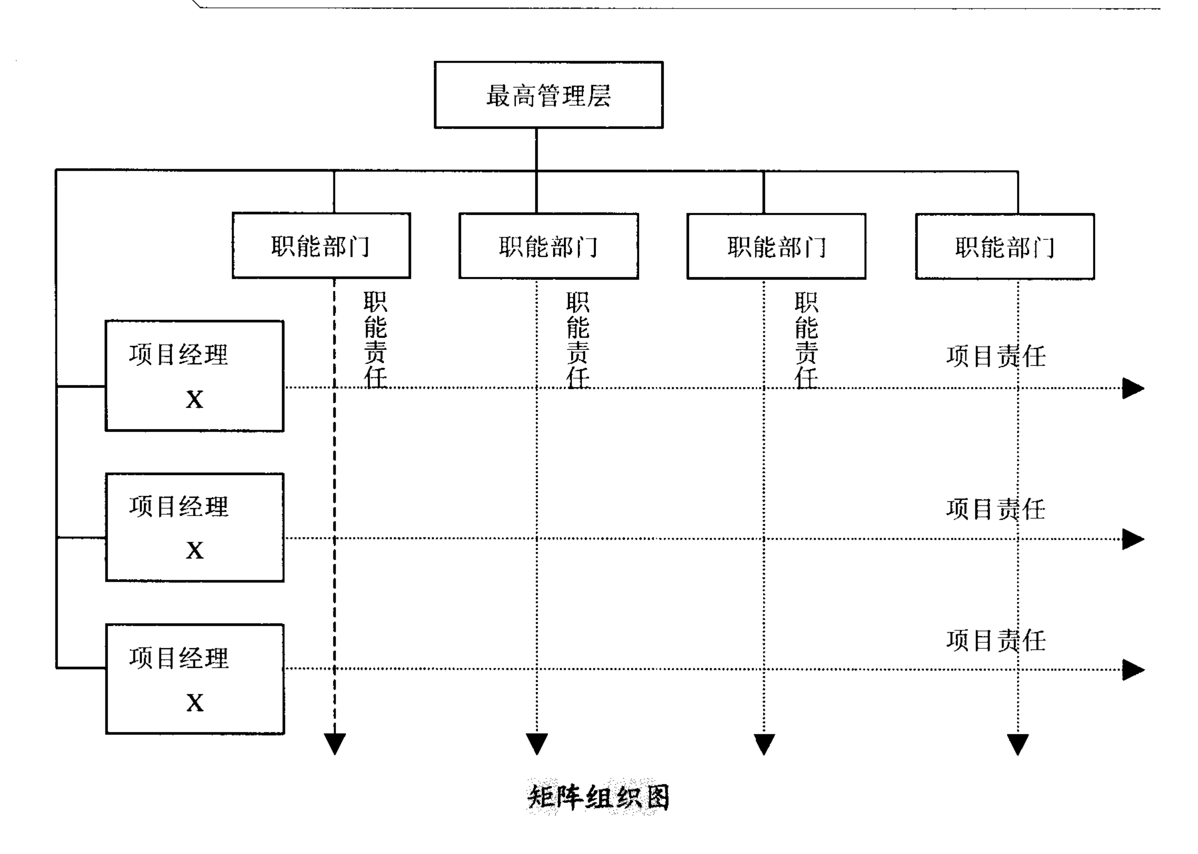
(3) 要从组织上保证有迅速有效的办法来解决矛盾。

(4) 无论项目经理之间，还是项目经理和职能部门负责人之间，要有确切的通信渠道和自由交流的机会。

(5) 各个经理都必须服从统一的计划。

(6) 无论是纵向还是横向的经理（或负责人）都要为合理利用资源而进行谈判和磋商。

矩阵组织中的职权以纵向、横向和斜向在一个公司里流动，因此在任何一个项目的管理中，都需要有项目经理与职能部门负责人的共同协作，将两者很好地结合起来。



矩阵组织图

【适用范围】

矩阵制组织结构适用于企业组织结构构建、调整以及项目管理等方面。

【总结与分析】

当很多项目对有限资源的竞争引起对职能部门的资源的广泛需求时，矩阵管理就是一个有效的组织形式。传统的职能组织在这种情况下无法适应的主要原因是在于职能组织无力对包含大量职能之间相互影响的工作任务提供集中、持续和综合的关注与协调。因为，在职能组织中，组织结构的基本设计是按职能分工的，不可能期望一个职能部门的主管人会不顾他在自己的职能部门的利益和责任，或者完全打消职能中心主义的念头，对职能之外的项目各方面也加以专心致志的关注。

和传统的职能组织相比，矩阵组织有如下优点：

(1) 强调了项目组织是所有有关项目活动的焦点。

(2) 项目经理拥有对拨给的人力、资金等资源的最大控制权，每个项目都可以独立地制定自己的策略和方法。

(3) 职能组织中专家的储备提供了人力利用的灵活性，对所有计划都可按需要的相对重要性使用专门人才。

(4) 由于交流渠道的建立和决策点的集中，对环境的变化以及项目的需要能迅速地作出反应。

(5) 当指定的项目不再需要时，项目人员有其职能归宿，大都返回原来的职能部门。

他们对于项目完成后的奖励与鉴定有较高的敏感，为个人指出了职业的努力方向。

(6) 由于关键技术人员能够为各个项目所共用，充分利用了人才资源，使项目费用降低，又有利于项目人员的成长和提高。

(7) 矛盾最少，并能通过组织体系容易地解决。

(8) 通过内部的检查和平衡，以及项目组织与职能组织间的经常性的协商，可以得到时间，费用以及运行的较好平衡。

但矩阵制组织也有一些缺点：

(1) 职能组织与项目组织间的平衡需要持续地进行监视，以防止双方互相剥削对方。

(2) 在开始制定政策和方法时，需要花费较多的时间和劳动量。

(3) 每个项目是独立进行的，容易产生重复性的劳动。

(4) 对时间、费用以及运行参数的平衡必须加以监控，以保证不因时间和费用而忽视技术运行。

2.14 虚拟管理法

【来源背景】

在科技日新月异、知识爆炸的这个年代，企业最重要的资产已经不是过去所具有的固定资源或其他无形资产，而是能迅速适应变化的企业人力资产，那么如何在知识经济的时代有效管理和领导企业的员工，已经成了企业经营管理者所要面临的最重要课题，而虚拟团队管理法给企业的团队管理提供了一个科学的范式。

【内容】

虚拟团队是一个不依赖于看得见摸得着的办公场所而运作，但同时它又是一个完整的团队，有着自己的运行机制。它的存在跨越了时间和空间的限制，成员来自分散的地区，缺乏成员之间相互接触时所具有的特征，但正是这些特征给创造一流业绩提供了先决条件。

虚拟团队利用最新的网络、移动电话、可视电话会议等技术实现基本的沟通，在技术上的诱惑是显而易见的。但作为组织，在管理上稍有不慎，就会造成管理的失控。“虚拟团队”的管理者很有可能担心：一支看不见的团队，如何控制呢？

实际上，问题的症结就在于这种提问的方式。对虚拟团队的管理，我们不该先入为主地导入“控制”的概念，“控制和命令”只是适应于传统团队管理的两大法宝。虚拟团队管理的核心问题其实是信任的建立和维系。如果我们仍需使用控制这一方式，控制的对象应该是“信任”本身。因此，虚拟团队的管理体系和管理思维都是围绕着“信任”展开的。在信任的建立和维系上，其基本的规则是：

信而有情：组织的虚拟程度越高，人们对人情味的需求就越强烈
信而有限：无限的信任既不现实，也不合理，组织对虚拟团队成员的信任其实就是一种信心，即对成员能力以及对他们执行目标的决心的信心
信而有学：为实现最大程度的信任而建立的封闭式工作单元，如果不能跟上市场、客户和技术的变化，对整个组织则会造成巨大损失，为此，组织应该让员工时时刻刻紧跟企业及环境变化的步伐，并形成一种不断学习的文化
信而有约：对于一个追寻商业目标的组织而言，信任不仅仅是一种主观行为，它还应该和契约联系在一起

【适用范围】

虚拟管理法适用于团队管理，企业组织构建，虚拟组织管理等相关方面。

【总结与分析】

虚拟管理法自诞生以来便以一种“随风潜入夜，润物细无声”的方式成了组织发展的新趋势和管理层关注的焦点。在“虚拟组织”这种新的工作环境下，朝九晚五的死板沉闷将被虚拟管理的灵活机动所取代，但是虚拟管理因为虚拟的特征存在着潜在的隐患。

信任为企业的经营管理者与员工的沟通带来了生机，却也为虚拟团队的管理层带来了一个两难的境地。为了团队的高效工作，经营管理者必须绝对地信任团队的每个成员，然而，团队成员又如何把自己的信任寄托给一个自己看不见的“虚拟化组织”呢？

在知识经济时代，员工不再是“人力资源”，而应该是“人力资产”。他们所代表的无形资产在很多企业中已经远远超过了有形资产的价值，在高科技领域尤其如此。作为高价值的无形资产的代表者，他们可以轻易离开现在所处的团队，尤其是以信任而非控制为主导管理思想的团队。这一风险的存在往往会引发恶性循环：投资者为回避风险，急于尽快收回投资，不惜采用短期行为；与此同时，管理层迫于投资者的压力，只有拼命压榨现有员工，而这一切又将加速员工的离开。

消除虚拟团队中存在的恶性循环，最理想的方法是改变“员工”的角色定位，把他们从“劳动者”的角色转换为“会员”的角色。作为会员，他们要签订会员协议，享有相应的会员权利和责任，最重要的是参与公司的管理。

“劳动者”转换为“会员”，虽然不能等同于把所有权拱手让给他们，但这一改变无疑会削减企业所有者的权力。因此，股东的角色也必须相应地从“所有者”转换为“投资者”，他们追求回报，但同时又要承担风险。另外，他们也不能越过“会员”转卖公司，或是轻易地向管理层发号施令。

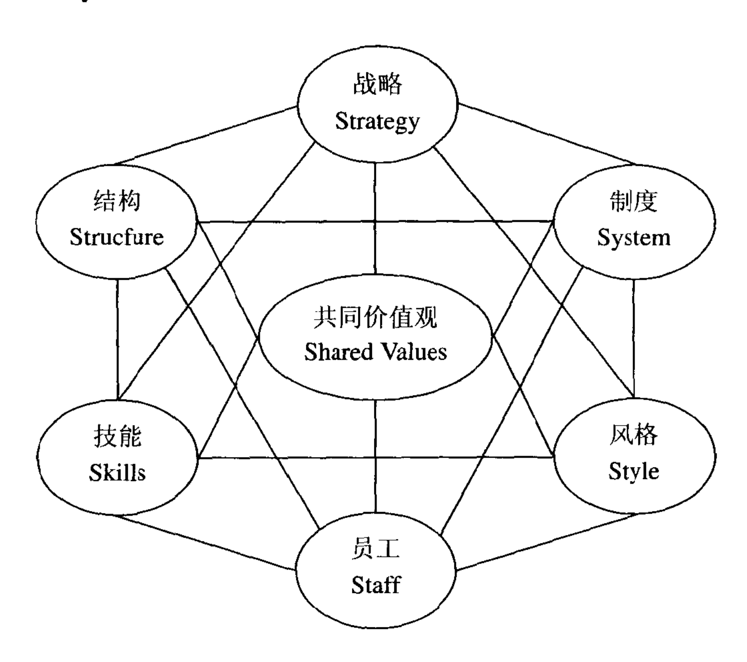
2.15 7S 模型

【来源背景】

20 世纪 70~80 年代，美国人饱受了经济不景气、失业的苦恼，努力寻找适合于本国企业发展振兴的法宝。Thomas J. Peters 和 Robert H. Waterman，这两位斯坦福大学的管理硕士、长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者，访问了美国历史悠久、最优秀的 62 家大公司，又以获利能力和成长的速度为准则，挑选出了 43 家杰出的模范公司。他们对这些企业进行了深入调查，以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素，即 7S 模型为研究的框架，总结了这些成功企业的一些共同特点，为众多的美国企业重新找回了失落的信心。

【内容】

麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素，简称 7S 模型，指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括战略（Strategy）、结构（Structure）、制度（System）、风格（Style）、员工（Staff）、技能（Skills）、共同的价值观（Shared Values）。



7S 模型图示

1．战略

战略是企业根据内外环境以及可支配资源的情况，为求得企业生存和长期稳定地发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。它是企业经营思想的集中体

现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业规划和计划的基础。

2．结构

战略需要健全的组织结构来保证实施。组织结构是企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式，就是将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权力系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应。另外，两位学者在研究中发现，简单明了是美国成功企业的组织特点，这些企业中上层的管理人员尤其少。

3．制度

企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免背离战略的制度出现。

4．风格

杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理风格，它们让生产部门和产品开发部门极端自主，另一方面又固执地遵守着几项流传久远的价值观。

5．人员

战略实施还需要充分的人力准备，有时战略实施的成败取决于有无适合的人员去实施。实践证明，人力准备是战略实施的关键。所以，企业在做好组织设计的同时，应注意配备符合战略思想需要的员工队伍，将他们培训好，分配给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。

6．技能

在执行公司战略时，需要员工掌握一定的技能，这有赖于严格、系统的培训。如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

7．共同的价值观

由于战略是企业发展的指导思想，只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动，战略才能得到成功的实施。因此，战略不能只停留在企业高层管理者这一个层次上，而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。这就需要企业在准备战略实施时，要通过各种手段进行宣传，使企业的所有成员都能够理解它、掌握它，并用它来指导自己的行动。

因此，在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有在软硬两方面 7 个要素都能够很好地沟通和协调的情况下，企业才能获得成功。

【适用范围】

7S 模型适用于企业组织构建，战略制定，企业文化等多方面。

【总结与分析】

7S 模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括结构、制度、风格、员工、技能、战略、共同的价值观。也就是说，企业仅具有明确的战略目标和深

思熟虑的行动计划是远远不够的，因为企业还可能会在战略执行过程中出现失误。因此，战略只是其中的一个要素。

7S 模型既包括企业中的“硬件”要素，又包括企业中的“软件”要素。在模型中，战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”，风格、人员、技能和共同的价值观被认为是企业成功经营的“软件”。麦肯锡的 7S 模型提醒世界各国的经理们，软件和硬件同样重要，各公司长期以来忽略的人性，如非理性、固执、直觉、喜欢非正式的组织等，其实都可以加以管理，这与各公司的成败息息相关，绝不能忽略。

2.16　新 7S 模型

【来源背景】

自 20 世纪 90 年代以来，企业间的竞争范围不断扩大，节奏日益加快，激烈程度不断升级，竞争的巨大压力使新的组织竞争理论不断产生，于是企业竞争理论研究学者达维尼提出了新 7S 模型框架，即更高的股东满意度（Stakeholder satisfaction）、战略预测（Strategic soothsaying）、速度定位（Speed）、出其不意的定位（Surprise）、改变竞争规则（Shifting the rules against the competition）、告示战略意图（Signaling strategic intent），以及同时和一连串的战略出击（Simultaneous and sequential strategic thrusts）。

新 7S 模型框架是建立在企业处于一种优势迅速崛起并迅速消失的超强竞争环境下，为了建立起永恒的竞争优势，而通过一连串短暂的行动来建立一系列暂时的竞争优势，而每一个行动又是结合竞争对手及自身的特点来策划与评判。赢得竞争胜利的关键是打破现状，而不是建立稳定和平衡。

【内容】

1．更高的股东满意度

企业“股东”具有十分广泛的涵义，即客户的概念，包括过去企业最重视的股东、市场导向管理中迅速得到重视的顾客以及近几年人本管理的主角——员工。生产导向的竞争时代已将过去，“工商业是社会服务者”的宣言告示了客户服务竞争时代的来临，“客户满意”能为企业发展提供新的增长点。有关研究发现，那些把获利能力视为最重要价值的公司，往往没有很高的获利率。相反，有高获利率的公司，大都选择“客户满意度”为公司最重要的价值。

2．战略预测

要做到客户满意，公司就必须用到战略预测。把重心摆在巩固过去的收获，而不是描绘新的未来的公司，将无法适应市场的重大改变。了解市场和技术的未来演变，就能看清下一个优势会出现在哪里，从而率先创造出新的机会。战略预测让公司可以预见或创造未来的需求，即使时间可能很短暂，但公司还是可以提供优于竞争对手的服务。

3．速度定位

在竞争优势可以维护较长时间的准静态环境中，对速度的追求更多侧重于提高现有制造过程的效率。这种前提下，速度的提高是以牺牲品质或弹性为代价的。但在如今的超强竞争环境下，成功与否就看能不能创造出一系列的暂时优势，所以公司快速从一个优势转移到另一个优势的能力非常重要。速度让公司可以捕捉需求、设法破坏现状、瓦解竞争对手的优势，并在竞争对象采取行动之前就创造出新的优势。

4．出其不意的定位

超越传统的参照系是一件十分困难的事，但 CEO 们要做的工作，恰恰是探寻价值创新的道路，而很少去控制和管理现有的业务运作。

5．改变竞争规则

改变竞争规则可以粉碎产业中既有的观念和标准模式。如果你不这样做，竞争对手也会以行动完成同样的规则革新，从而迫使你亦步亦趋，被动应战。

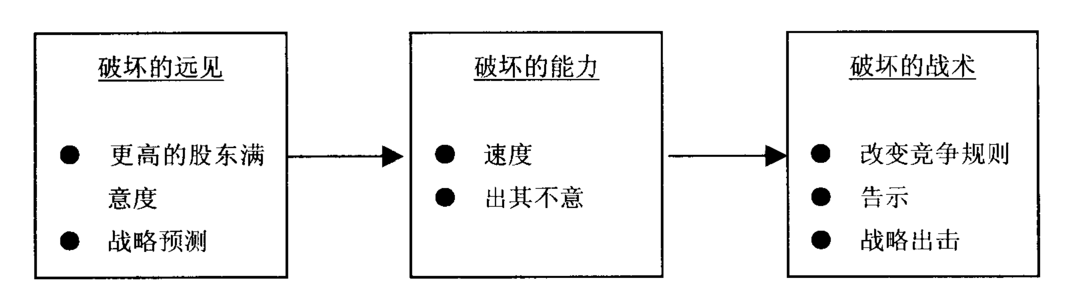
6．告示战略意图

有时候，向公众及产业内同行公布自己的战略意图和未来行动，有助于告诫竞争对手，不要侵入己方的地盘；同时，还可在顾客资源中有效地形成“占位”效应，即有购买意图的顾客会等待告示公司的该种产品研制生产出来后再购买，而不去购买市场上已有的其他公司的同类产品。实施这种战略需要公司具有真正的实力，当竞争对手侵入自己的市场时，能够切实予以迎头痛击；当承诺开发某种新品时，能有足够的信誉和权威使顾客甘愿等待。

7．同时和一连串的战略出击

仅有静态的能力，或是仅有优良的资源都是不够的，因为资源需要有效地加以运用。军事家克劳塞维兹说过，军事领袖常犯的一个错误就是只关心兵力募集、武器供应、军事装备等问题，在真正的作战行为当中，武力的加强与运用之间存在巨大的差别。同样，公司战略成功的关键，在于将知识和能力妥善运用，以一连串的行动夺取胜利，并将优势迅速转移到不同市场。

基于超强竞争环境的本质，新 7S 理论并没有一系列的总体性战略，而是以制胜步骤的方式呈现。从总体上说，这 7 个 S 分为三大部分，见下图：



第一部分：破坏的远见，即前两个 S。在超强竞争环境下，企业必须不断地去破坏，向客户提供比对手更好的服务，以占据优势。创造更高的股东满意度是目的，战略预测则是寻找并制造破坏机会的方法。

第二部分：破坏的能力，即第 3、第 4 个 S。在组织中建立快速行动能力，才能将破坏变成现实；建立让对手惊奇的能力，增强破坏的力量。

第三部分：破坏的战术，即第 5 至第 7 个 S。改变动态竞争中的规则，利用告示作为影响未来的动态策略互动，实施战略出击是动态竞争攻防的方法。

在当今快速变化的超强竞争环境下，企业原有的竞争优势会很快消失，所以企业竞争力的提升更依赖于获取一系列短期优势的能力，要将远见、能力与战术三者有机统一、共同作用，以打破现状、掌握先机。

【适用范围】

新 7S 模型主要适用于企业竞争战略制定，组织结构调整，市场环境分析等方面。

【总结与分析】

传统的 7S 是在组织内各个方面之间创造静态的战略搭配，新 7S 强调的则是以对长期的动态战略互动的了解为基础，达到以下四个主要目标。

(1) 破坏现状。由于超强竞争环境下的战略重点已不是寻求持久优势，而是开发一系列的暂时优势，所以不断地破坏现状就成为新 7S 的首要目标。保护自己的眼前优势、不积极地予以破坏，就会让竞争对手有时间迎头赶上，因为每一家企业都会以行业第一名为假想敌，以打倒第一名为目标，并制定相应的策略。

(2) 创造暂时的优势。优势的基础在于对客户、科技和未来有更深的理解。这些基础则来自整个组织的客户导向和对员工的授权。

(3) 掌握先机。积极向前迈进、展开行动、创造新的优势或瓦解竞争对手原有的优势就能掌握先机，处于主动的位置，而竞争对手被迫扮演尾随者的角色，被动还击。

(4) 维持动能。连续展开几个行动，不要坐等对手来瓦解自己的优势。当美国厂商还在从事品质改良的补救工作时，日本的制造商已经在建立弹性这个重要的优势。这种连续的行动所创造的公司的功能，是超强竞争环境中持久竞争优势的惟一来源。

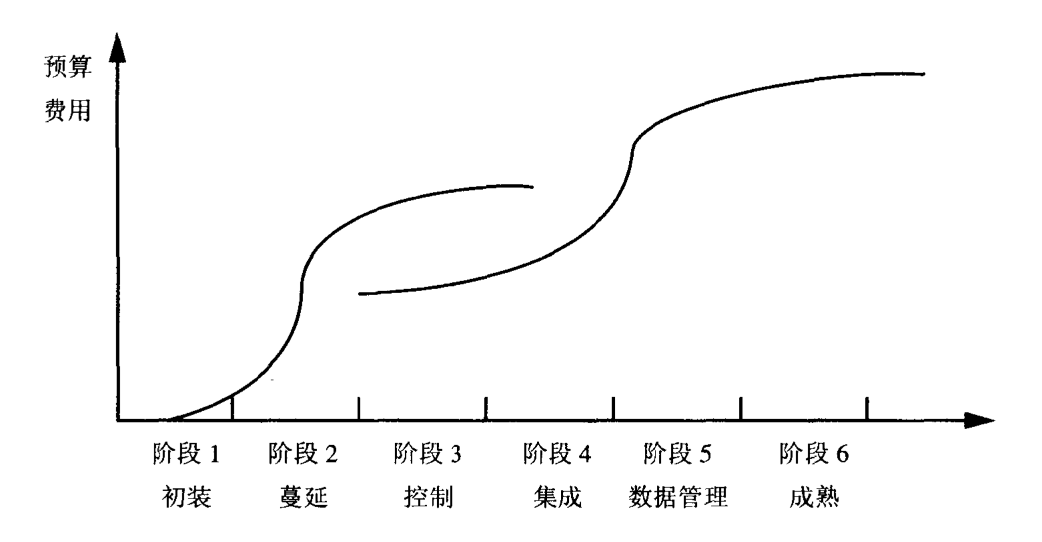
2.17 诺兰的阶段模型

【来源背景】

信息技术应用于组织中，一般都要经历从初级到高级，从不成熟到不断成熟的成长阶段。诺兰（Nolan）总结了这一规律，于 1973 年提出了信息系统发展的阶段理论，被称为诺兰阶段模型。

【内容】

随着企业计算机应用的迅速增加，1980 年，诺兰进一步完善了该模型，把信息技术的成长过程划分为如下图所示的六个阶段：



诺兰的阶段模型

(1) 第一阶段即“初装（initiation）阶段”的标志是组织安装了第一台计算机并引入了自动化概念，同时初步开发了管理应用程序。该阶段，计算机的作用被初步认识。一般大多发生在财务部门。

(2) 第二阶段即“蔓延（contagion）阶段”的标志是随着自动化的扩展（从少数部门扩散到多数部门，并开发了大量的应用程序）而导致的计算机系统的急增。在该阶段，数据处理能力发展得最为迅速，但同时也出现了许多亟待解决的问题，如数据冗余性、不一致性、难以共享等。

(3) 第三阶段即“控制（control）阶段”的标志是试图遏制快速上升的计算机服务成本并将数据处理置于控制之下。蔓延阶段的计算机应用是零散的，是面向各个独立部门的。如此下去，计算机数量会超出控制，而相应的投资回报却不理想；同时，随着应用经验逐渐丰富，应用项目不断积累，客观上也要求加强组织协调，于是企业领导和职能部门组成领导小组，对整个企业的系统建设进行统筹规划，解决数据共享问题。这时，严格的控制阶段便代替了蔓延阶段。

(4) 第四阶段即“集成（integration）阶段”的标志是各种各样的系统和技术集成为内在统一的系统，数据处理发展进入再生和控制发展时期。

(5) 第五阶段即“数据管理（data administration）阶段”的标志是完全集成的、基于数据的系统发展和实施的结束。

(6) 第六阶段即“成熟（maturity）阶段”的标志是公司数据管理的日益成熟，可以满足单位中各管理层次的要求，从而实现信息资源的管理。

随后，Nolan 又将该模型的六个阶段划分为两个时期，即计算机时代和信息时代，其中，前三个阶段构成计算机时代，后三个阶段进入信息化时代。

【适用范围】

诺兰的阶段模型主要适用于企业信息化过程中的发展决策等方面，是战略信息管理

者 IT 角色的重要理论工具。

【总结与分析】

诺兰的阶段模型是对计算机信息系统发展历程的总结，诺兰曲线是一种波浪式的发展过程，反映了一定的发展规律，跳跃于某个或某几个阶段是不大可能的，但是，随着人们对信息系统认识的提高，可以压缩有些阶段的时间，特别是蔓延阶段的时间。

诺兰的阶段理论既可以用于诊断组织当前处在哪个成长阶段、向什么方向前进、怎样管理对研制最有效；也可以用于对各种变动的安排，进而合理转至下一个生长阶段。虽然系统生长现象是连续的，而各个阶段则是离散的。在制定战略规划过程中，根据各阶段之间的转换和随之而来的各个特性的逐渐出现，运用诺兰模型辅助规划的制定，将它作为信息系统规划是很有益的。

诺兰的阶段模型是第一个描述信息系统发展阶段的抽象化模型，具有划时代的重要意义。“诺兰模型”是在总结了全球，尤其是美国企业近 20 年的计算机应用发展历程所浓缩出的研究成果，该理论已成为说明企业信息化发展程度的有力工具。在 20 世纪 80 年代，美国和世界上相当多的人都接受了诺兰的观点。该模型在概念层次上对企业中信息化的计划制定过程大有裨益。据权威统计，发达国家大约有近半数的企业在 20 世纪 80 年代末到 90 年代初都认为本企业的信息系统发展处于整合期阶段，从实践中验证了诺兰模型的正确性。

根据诺兰阶段理论模型描述，我国绝大多数企业的信息化进程刚刚处于控制期，是一个上马信息系统的抉择期和转折点，要想进一步促进企业发展，就必须抓住机遇实施企业信息资源的总体数据规划。

第三章

创新

本 章 指 引

管理科学是一门应用性很强的学科，创新是管理科学的精髓所在。实践证明，谁能在管理创新上先人一步、快人一拍、高人一筹，谁就能在激烈的竞争中抢占先机，掌握优势，赢得主动。

创新目前被很多企业定义为常规战略行为，它已经不再仅仅局限于产品开发和设备工艺的领域，已经扩延到整个企业的所有职能、所有要素。在战略策略层面上，表现为发展和竞争的利器；在经营管理层面上，表现为科学管理、管理自动化等一系列管理技术的进步；在生产作业层面上，表现为设施、设备、工艺水平的提高；在产品开发层面上，表现为对新技术的开发、储备与应用；在生财理财层面上，表现为对资本控制和参与资本市场更加自由；在市场营销层面上，表现为营销工程建设和销售技术进步，以对市场的占有和突破更有组织性，更加游刃有余，等等。

创新与创造力开发已成为企业发展的重大战略问题，受到了人们的广泛关注。人们从 20 世纪初开始对创新思维进行研究。1906 年，美国人普林德尔发表《发明的艺术》一文，最早提出创新发明的一些技巧和方法；同年，克劳德福提出“特性列举法”；1938 年，奥斯本发明“头脑风暴法”；1942 年，茨维基制定了“形态分析法”；1944 年，戈登提出了著名的“戈登法”。20 世纪 70 年代，日本兴起 KJ、NM、CBS 法等；我国从 20 世纪 80 年代起，开始了对这些方法的研究和普及。

到目前为止，已有各种创新技法达几百种之多。本章选取其中的 19 种，分为“提出问题法”和“解决问题法”两大类。

(1) 提出问题法。选择目标是创意、创新活动的首要环节，它决定创意的主攻方向，影响到创意设计的成败。这类技法包括检查单法、5W2H 法、缺点列举法、希望点列举法等。

(2) 解决问题法。技法中多属于此类。按照创新思维形式和功能特性，还可进一步细分为 3 种类型：

① 想像联想法（如头脑风暴法、输出输入法、戈登法等）。通过一定的方式和程序，克服妨碍想像的因素、调动激励想像力的因素，使创意思维如泉涌，达到成功。

② 重组联合法（如形态分析法、焦点组合法等）。通过一定的程序和方式，将若干分立因素巧妙地结合或重组，从而获得新的创意。

③ 类比法（包括综摄法和 NM 法）。通过两个（类）对象之间某些相同或相似来解决其中一个对象需要解决的问题。其关键是寻找恰当的类比对象，这里需要直觉、想像、灵感、潜意识等多种心理因素。

- 提出问题法
  - 设问法
    - 5W2H法
    - 检查单法
  - 设问法的变形
    - 十二聪明法
    - 缺点列举法
    - 希望点列举法
    - 特性列举法

- 解决问题法
  - 想像联想法
    - 头脑风暴法
    - 635法
    - 戈登法
    - KJ法
    - 三菱式智力激励法
    - 卡片式智力激励法
    - 输出和输入法
    - 德尔菲法
  - 重组联合法
    - 形态分析法
    - 焦点组合法
    - 信息交合法
    - 组合法
  - 类比法
    - 综摄法
    - NM法

3.1 5W2H 法

【来源背景】

5W2H 法在第二次世界大战中由美国陆军兵器修理部首创。它简单、易行，易于理解应用，富有启发意义，广泛应用于企业活动和技术活动，对于决策和执行性的活动措施也非常有帮助，也有助于弥补考虑问题的疏漏。

【内容】

5W2H 法是以 5 个以 W 开头的英语单词和两个以 H 开头的英语单词进行设问，发现解决问题的线索，寻找新思路，进行设计构思，从而搞出新的发明项目或作出新的决策的方法。

5W2H 法的应用程序一般是：

1. 检查原产品的合理性

① 为什么（Why）？

为什么采用这个技术参数？为什么不能有响声？为什么停用？为什么变成红色？为什么要做成这个形状？为什么采用机器代替人力？为什么产品的制造要经过这么多环节？为什么非做不可？

② 什么（What）？

条件是什么？哪一部分工作要做？目的是什么？重点是什么？与什么有关系？功能是什么？规范是什么？工作对象是什么？

③ 谁（Who）？

谁来办最方便？谁会生产？谁可以办？谁是顾客？谁被忽略了？谁是决策人？谁会受益？

④ 何时（When）？

何时要完成？何时安装？何时销售？何时是最佳营业时间？何时工作人员容易疲劳？何时产量最高？何时完成最为适宜？需要几天才算合理？

⑤ 何地（Where）？

何地最适宜某物生长？何处生产最经济？从何处买？还有什么地方可以作销售点？安装在什么地方最合适？何地有资源？

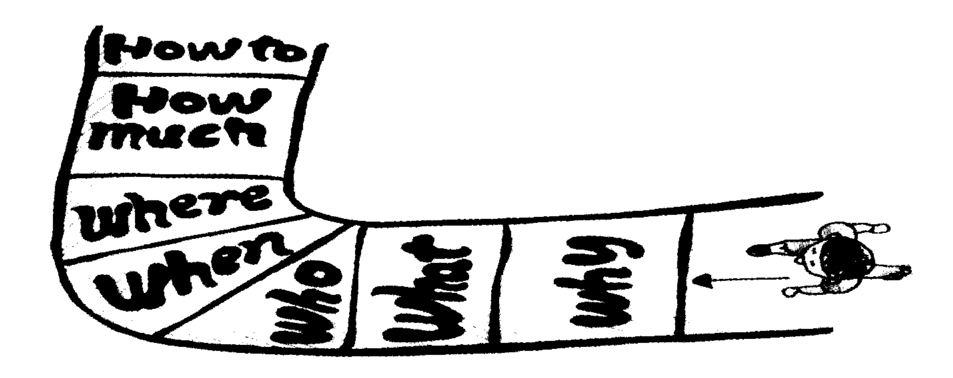
⑥ 怎样（How to）？

怎样做省力？怎样做最快？怎样做效率最高？怎样改进？怎样得到？怎样避免失败？怎样求发展？怎样增加销路？怎样达到效率？怎样才能使产品更加美观大方？怎样使产品用起来方便？

⑦ 多少（How much）？

功能指标达到多少？销售多少？成本多少？输出功率多少？效率多高？尺寸多少？

重量多少？



2. 找出主要优缺点

如果现行的做法或产品经过7个问题的审核已无懈可击，便可认为这一做法或产品可取。如果7个问题中有一个答复不能令人满意，则表示这方面有改进余地。如果哪方面的答复有独创的优点，则可以扩大产品这方面的效用。

3. 做出最后决策

通过从7个方面的衡量，判断原先的做法是否可行，并加以改进。如果是用于产品革新和技术改进，可用来克服原产品和技术的缺点，扩大原产品和技术独特优点的效用。

【适用范围】

可广泛应用于产品革新、技术开发、改进工作、改善管理和价值分析等方面。

【总结与分析】

提出疑问对于发现问题的解决办法是极其重要的。创造力高的人，都具有善于提问题的能力，众所周知，提出一个好的问题，就意味着问题解决了一半。提问题的技巧高，可以发挥人的想像力。采用5W2H的方法提出问题，可以一个方面一个方面去分析问题，这样，不仅有利于较系统和周密地想问题，使思维更带条理性，也有利于较深入地发掘问题和有针对性地提出更多的可行设想。

【实例】

某航空公司经理在机场候机室二楼设小卖部，生意非常冷清。他使用5W2H法检查后发现，问题就出在“何人”（Who）、“何地”（Where）和“何时”（When）上。

(1) 何人（Who）——谁是顾客？机场小卖部应把出入旅客作为顾客，而这些顾主并不需要上二楼。在二楼流连、徘徊者大部分都是迎送旅客的人，他们一般居住此地，有条件去当地大商场购物，无需到机场小卖部买东西。所以，机场小卖部顾客寥寥。

(2) 何地（Where）——小卖部设在何处？机场海关设在一楼，出入境者经检查都从一楼走了。而小卖部设在二楼，不是旅客的必经之路，怎会有更多顾客光临呢？

(3) 何时（When）——何时购物？出境旅客只有当行李到关口检查，并交付航空公司托运后，才“无货一身轻”，有闲情去购物，买小纪念品。可是机场规定，旅客在临上

机前才能将行李交付航空公司托运，这自然挤占了旅客购物的时间。

上述三个问题说明，机场小卖部冷落的原因：一是未把旅客当顾客；二是小卖部没有设在旅客的必经之路上；三是旅客无购物时间。

针对这三个问题，研究改进措施如下：

(1) 视旅客为顾客；

(2) 将小卖部搬到一楼出入境旅客的海关检查的必经之路；

(3) 托运服务的办法改为随时可将行李交付航空公司，以便旅客无牵无挂，有充足的购物时间。

经过这番改进，小卖部的生意与以前相比，兴隆了很多。

3.2 检查单法

【来源背景】

检查单法是美国人亚历克斯·F. 奥斯本 1964 年提出的一种设问法，也有人将它译作“检核表法”、“对照表法”，日本有人称它为“分项检查法”。它通过一张一览表对需要解决的问题逐项进行核对、设问，从各个角度诱发多种创造性设想，以促进创造、发明、革新，或解决工作中的问题。由于其简单易行，通用性强，且包含了多种创造技法，因而有“创造技法之母”的美称。

【内容】

检查单法根据需要解决的目标（或需要设计的对象），从多方面列出一系列的有关问题，然后一个一个地加以分析、讨论，从而确定出最好的设计方案。一般情况下，检查单法是从以下几个方面来进行检核：

(1) 根据设计单位的实际情况，是否可能对现有产品进行改型？

这个问题的提出有助于使设计产生意想不到的发明创造。例如，将蜡烛的形状变为球形，放在玻璃杯中使用非常漂亮；亨利·丁根将滚柱轴承的滚柱改变为圆球形，发明了滚珠轴承；将平面形镜子改变成各种各样的曲面形，便创造了令人开心的哈哈镜等。

(2) 能否借鉴其他产品或相近似产品，并将其结构或部分应用到该设计项目中？

这个问题有助于使设计向深度和广度发展，形成系列发明产品。如从普通火柴到磁性火柴、保险火柴等，都是引入了其他领域的发明成果。山西一位建筑工人用能够烧穿钢板的电动机烧穿水泥板，打洞又快又好，经过改进他发明了水泥电动切割机。

(3) 能否采用其他材料替换原有材料及工艺？

由于当前世界上某些资源相当紧缺，或是其成本昂贵，不易获得，或是原始材料使用得不合理，于是就得寻找其他的代用品，如用木料或塑料代替金属材料；用人造大理石、人造丝等代替天然物品；用充氩办法代替电灯泡中的真空等。通过取代、替换的途径，也可为想像提供广阔的探索领域，创造出更多的新产品。

(4) 能否将现有的产品结构更换一下型号或更换一下顺序？

重新安排、更换位置通常会带来许多创造性设想。例如，飞机诞生的初期，螺旋桨在头部，后来装到了顶部，便成了直升机；原始的汽车喇叭按钮装在方向盘的轴上，每次按喇叭总要把手向上移到轴心上，既不方便，又容易失手肇事，后来有人把喇叭按钮改装在方向盘的下半圆周上，只要手指轻按一下这个半圆的任何一处，喇叭就响起来，这种更换了一下位置的新式喇叭深受汽车业的欢迎。

(5) 能否重新进行形态设计？

把原来产品的直线基调变为曲线基调或曲线基调变为直线基调；曲面变为平面或平面变为曲面；暗色调变为明色调或明色调变为暗色调；细变粗或粗变细等等。这样的重新设计都可能产生新的效果。

(6) 造型风格是否取胜于其他同类产品或近似产品？

任何一项设计都可找到多个可被参考比较的同类产品或近似产品，当把各种各样的造型风格进行综合分析以后，并把其应用在所设计的项目中就可获得风格独特的新产品。

(7) 现有的发明有无其他的用途（包括稍作改革可以扩大用途）？

例如，日本一家公司将吹发用的电吹风，用于烘干被褥，结果就发明一种被褥烘干机。

(8) 现有发明能否引入其他的创造性设想，或者有没有可以借用的其他的创造发明，有没有在其他地方见到过类似的发明等？

如果现有发明可以引入其他的创造性设想，就可以发明出新的东西来。例如，泌尿科医生引入微爆技术，消除肾结石，就是借用了别的领域的发明。

(9) 现有的发明能否扩大使用范围，延长其使用寿命等等？

例如，在两块玻璃中间加入某些材料，可制成一种防震、防碎、防弹的新型玻璃。牙膏中掺入某种药物，可以使牙膏有治疗口腔疾病的功效。

(10) 现有的发明可否缩小体积，减轻重量或者分割化小等等？

最初发明的收音机、电视机、电子计算机、录音机等体积都很庞大，结构也非常复杂，现在经过多次改革，它们的体积都比当初大大缩小，结构也相对简单多了，并出现了许多小型的或超小型的机器。

(11) 现有的发明有无代用品？

例如：人们非常喜欢镀金手表，但黄金是一种稀有金属，价值昂贵，资源有限，人们就用其他金属来代替黄金。现有一种镀假金的手表几乎可以乱真。

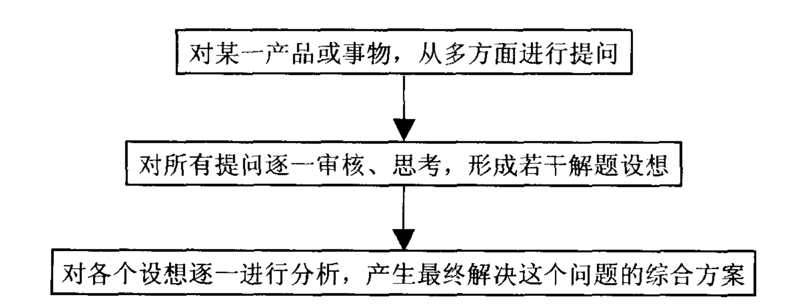
(12) 现有的发明是否可以颠倒过来用？

例如：火箭是向空中发射的，但是，人们要了解地底下的情况，将火箭改为向地下发射，就发明了一种探地火箭。

(13) 现有的几种发明是否可以组合在一起？

例如，美国威廉发明的橡皮头铅笔，就是将铅笔和橡皮组合而成的。日本一家公司将卷笔刀与塑料瓶组合在一起，发明了一种能使铅笔屑不掉在地下的卷笔具。

检查单法的使用程序是：



【适用范围】

几乎适合于各种类型和场合的创造活动，因而它被称作“创造技法之母”。

【总结与分析】

检查单法之所以能开发出人的创造力，帮助人们创造发明，原因是能够帮助人们突破旧的框架，引导人们从各个方面去设想，使人闯入新的创造领域。

在依据检查单的内容进行检核时，需要注意的是：

◆ 要一条一条地去进行检核，不要有遗漏；

◆ 要多检核几遍，这样效果会更好一些，或许更能准确地选择出所需要改革、发明和创造的方面；

◆ 在检核每项内容时，要尽可能地发挥出自己的想像力和创造力，这样就会产生出许多新的创造性设想。

在进行检核时，可根据需要，或一人检核，或多人检核，一般来说，3~8 个人共同检核，既可以从检查单中产生出新的创造设想，还可以相互智力激励，产生出更多的新设想，这样，更有希望获得创造发明的成功。

【实例】

运用检查单法可以促进新的发明创造，这样的例子在生活中随处可见。

如通过寻找替代物进行发明，设问“把这一个换成那一个如何”，“能否寻找其他替代物”等等。这样的设问对创造发明极为有用。一个名叫石川太郎的日本人，他看到妻子戴铜顶针做针线活，手指磨得红肿，于是发明皮顶针，以皮代铜。这样材料便宜，又省去在顶针上做密密麻麻小坑的繁琐工序，石川太郎因此成为日本首屈一指的顶针业者。

又如由颠倒易位促进发明。当人们的思路局限在某一个方面，无法摆脱常规思维束缚时，用此设问引导思维转换，往往会令你思维开阔，新的构思接踵而来。

比如，日本人中田藤三郎解决圆珠笔漏油的问题。他发现圆珠笔漏油是因为笔珠磨损变小导致的。因此，他首先想到采用坚硬、耐磨的材料做笔珠来解决这个问题，但是，笔芯头部内侧与笔珠接触的部分因磨损变大，使漏油问题仍然未能得到解决。

面对困境，中田藤三郎变化思路，发现当圆珠笔写到 2.5 万字左右时，笔珠就变小漏油。于是他又想，既是如此，何不减少笔芯容量，使它写到 2.5 万字左右时笔油用完，问题不就解决了吗？通过这番逆向思考，他很快解决了这一难题。

3.3 十二聪明法

【来源背景】

十二聪明法，又称“和田法”。是我国的创造学研究者许立言、张福奎和上海市和田路小学的领导、教员结合我国的实际情况，在检查表法和其他技法的基础上，总结提炼出来的。由于它具有深入浅出、通俗易懂的特点，所以人们又把它叫做“一点通法”。

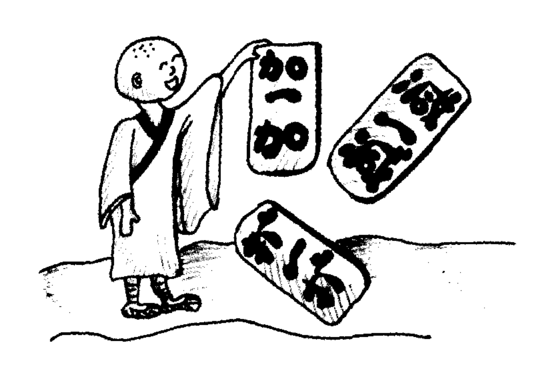
【内容】

十二聪明法，顾名思义即是从十二个方面给创意者以提示，其具体内容如下：

(1) 加一加——可在现有发明上添加些什么？需要增加更多的运转时间和次数吗？把它加高、加厚一些行不行？如：机床加电脑成为数控机床，物体振动频率增至 2 万赫兹以上产生超声波。

(2) 减一减——可在现有发明基础上减去些什么吗？是否可以减少时间和次数？把它降低、减轻一些行不行？是否可以略去某个部分、取消什么零件？如：食盐的主要成分是氯化钠，人体摄入过多的钠可能导致高血压等病。天津布泽尖盐场采用新工艺，降低食盐中的钠含量，制出低钠盐，很受人们欢迎。

(3) 扩一扩——使现有发明放大、扩展会怎样？如：电炉扩展成电热毯。



(4) 缩一缩——使现有物品压缩、缩小会怎样？如：保温瓶缩小制成保温杯，晶体管分离元件压缩成集成电路。

(5) 变一变——改变形状、颜色、音响、气味会怎样？改变次序将如何？如：绞肉机改变刀片形状，可以磨豆浆、切肉、轧面条，变得一机多用。

(6) 改一改——该发明还存在哪些缺点？还有哪些不足之处需要改进？它在使用时是否给人们带来不便和麻烦？有解决这些问题的办法吗？如：过去造船都是自下而上建造的。第二次大战期间，H. 凯泽提出“改为自上而下建造怎样”？结果工艺改变后，建造各层甲板电焊工再不用仰头工作，使工效得到很大提高。

(7) 联一联——某事物的结果与它的起因有什么联系？能从中找到解决问题的办法

吗？把某些事物联系起来，能帮助我们达到什么目的吗？如：把橡皮与铅笔联系起来，制成带橡皮头的铅笔，使用起来更方便了，将上衣与裙子连接起来，便成了连衣裙。

(8) 学一学——有什么事物可供模仿、借鉴？模仿其形状、结构会怎样？学习它的原理、技术会有什么结果？如：根据充电效应原理，发明太阳能电池、太阳能电站以及使用太阳能的收音机和计算器等。

(9) 代一代——有什么东西能替代另一东西？用别的材料、零件和方法代替另一种材料、零件和方法行不行？如：用塑料代替金属、木材；运用磁效应制冷技术代替氟里昂制冷技术，制造无氟环保电冰箱等。

(10) 搬一搬——把这件东西由这里搬到那里，还能有别的用途吗？如：激光技术可用于打孔、焊接和切割高熔点材料的加工，也可用于医疗、精密计量、测距以及农作物育种、同位素分离、催化、信息处理等。

(11) 反一反——如果把一个事物的正反、上下、左右、前后、横竖或里外颠倒一下会有什么结果？由对称变为不对称会怎样？

(12) 定一定——为解决某一问题或改进某一事物，提高工作、学习效率或避免有可能发生的疏漏等，需要规定些什么？如：纺织女工要剪短发，进车间不许穿裙子，必须戴帽子；以及企业中的各项劳动纪律、规章制度和生产操作规程、工艺纪律、安全守则等等。都是为了保证人们正常的生产、生活秩序所必须的行为规范。

【适用范围】

在技术革新、管理革新、社会问题的处理、预测、规划等许多领域都可采用。

【总结与分析】

十二聪明法表达简捷，在创新能力潜能开发过程中是常见而容易操作的基本方法，而且便于掌握，有助于潜能开发和实际运用。

【实例】

英国有一家图书馆准备搬入新址，负责组织计划的人在考虑如何节省经费问题时，偶尔听到有人谈话中提到“化整为零”，他马上联想到图书馆搬家如何化整为零呢？经过思考确定，搬家时取消借书数量限制，敞开借书，并要求还书要到图书馆新址，通过读者把书从图书馆旧址搬到了新址，节省了大量人力物力。这就是运用十二聪明法中“联一联”的成果，把某些东西与事物联系起来，就能帮我们找到问题的解决办法。

下面这个是通过“学一学”，模仿和学习他人，激发自己的创新思维的实例。

美国福特汽车公司，为开发新产品，广泛收集各国名牌车，逐项分析各自优点，组织人员评出400多项优点，有80%优点体现在金牛车和黑豹车上，创出了自己的名牌。福特看到生产线上装配一辆T型车需12.5小时，他认为太慢了，决心改进，但苦无良策。

后来，他去参观肉罐头厂，看看他们运输材料的生产过程。在那里他看到生产线很长，整块猪肉经切碎、煮蒸、装罐，输送过程全用滑轮，不用人力，迅速简便。看了一个多小时后，他立即回厂，召集技术人员设计了装配汽车的输送带，装配一辆车的时间

降为83分钟，极大地提高了装配速度。

3.4 缺点列举法

【来源背景】

20世纪50年代，日本人鬼冢喜八郎想发明一种新型的篮球鞋，他从找原有篮球鞋的缺点入手，得出当时篮球鞋最大的缺陷就是不防滑。于是，他以此为突破点，将篮球鞋的平底改为凹底，解决了打滑问题，设计出来的新型篮球鞋畅销一时。鬼冢的这种创造发明方法，就叫做缺点列举法。

【内容】

缺点列举法是针对某个产品或事物，通过一定的会议，尽可能多地列举它的缺点，然后在这基础上，找出主要缺点加以改进。

缺点列举法是改进老产品的常用技法。每找到一个缺点，就找到了改进产品的一个起点，然后再逐个研究解决，其操作步骤一般是：

第一步，确定某一改进、革新的对象。

第二步，尽量列举这一对象的缺点和不足。如何去寻找，发现这一对象的缺点呢？可以到用户中去征求对产品的意见；到生产第一线的技术人员、工人中去搜集意见，召开专门的调查会议了解意见；根据维修站的维修记录整理出各种缺点等。

通过以上途径，可以搜集到各种各样的缺点。如不顺手、不方便、不省劲、不节能、不美观、不耐久、不轻巧、不省料、不安全、不省时、不便宜等。

使用缺点列举法，也可以收集同类型产品进行比较。将同类产品集中在一起，寻找缺点，甚至对名牌产品吹毛求疵，然后设法改进。这种方法起点高，前进的步子大，一旦成功，可以实现大跨度发展。

第三步，将诸多缺点归类整理。归类整理的方法可以是按缺点的性质归类、按缺点的严重程度排出次序，或选出一些主要缺点。

第四步，针对每一缺点进行分析，对此加以改进或采用缺点逆用法发明新的产品。

对收集到的各种缺点进行分析，可区分以下不同情况：一是从改进缺点的迫切程度来看，有的缺点是非改进不可，如电器产品漏电危及人身安全，影响产品上市；而有的缺点则暂时不改进也无碍大事，如有的产品仅是颜色不好看。二是从改进的难度来看，有的缺点改进难度很大，如属于原理上的缺陷，需要另起炉灶，重新设计；有的缺点一经发现即可排除，如包装上的缺陷。

为消除产品缺点，大多数情况下用正面突破法去解决问题，但有时也可用缺点逆用法。如在很多车祸中，驾驶员撞在驾驶盘和仪表上造成伤亡。有人就想发明一种装置，能在车祸发生时，在驾驶员和仪表板之间形成一种气垫，以保护驾驶员。但是，有人提出不同意见，在仪表板上安装倒针，对着驾驶员，让他们不敢开快车，以防肇事。这种

思考问题的方法，就是缺点逆用法。

【适用范围】

可用于产品革新、产品开发，解决属于“物”一类的硬技术问题；也可用于企业管理以及其他类型的管理活动，解决属于“事”一类的软技术问题。

【总结与分析】

人们常有一种惰性，对于看惯、用惯了的东西往往很难发现它的缺点，因而无形中便“凑合”、“将就”着维持现状，甚至用“理所当然”、“本该如此”的观点对待它，从而使人安于现状，丧失创新的欲望和机会。

而缺点列举法的主要作用，就在于帮助人们克服感知不锐的障碍，把思维从习以为常的“麻木”状态中解放出来，增强敏锐性和洞察力，善于从习惯了的事物中发现问题，找出缺点，寻求创造发明的目标。

事实上，任何产品或事物都不是尽善尽美的，只要突破障碍，改善思维方式，采取适当方法，就可以发现问题，提出创新课题。

【实例】

以伞为例：起初，人们常用的是弯柄伞。集中各方面的意见，这种伞缺点很多，如：遇上大风会“吹顶”；布面遮挡前方视线；容易遗忘丢失；伞尖容易刺痛人；拿伞的手不便于再提别的东西；乘公共汽车时伞上的水会沾湿别人的衣服；回家要撑开、晾干；伞骨容易折断；伞布透水，裤脚易被雨水打湿；花样少，样子一模一样，不容易识别等等。

针对上述种种缺点，制伞工厂研制出了各式各样的伞，如：便于收藏、携带的折叠伞；伞面用透明塑料、不挡视线的伞；伞布经防水处理的不透水的伞；伞布有多种图案便于识别的伞；适合于两人用的椭圆形伞；伞底加集水器，收伞后不会漏水在车内的伞；张开方便的自动伞；伞柄内装电筒便于夜间行路的照明伞；伞柄内装半导体收音机可边走边收听节目的伞等等。

【相关链接】

从前，日本有个叫鬼冢喜八郎的人听朋友说：“今后体育大发展，运动鞋是不可缺少的。”这句听来很普通的话，鬼冢喜八郎却另有一番思考，他决定加入生产运动鞋这一行业。他想，要在运动鞋制造业中打开局面，一定要做出其他厂家没有的新型运动鞋。

然而，他一无研究人员，二又缺乏资金，不可能像大企业那样投入大量的人力和资金去研制新产品。但是他想：任何商品都不会是完美无缺的，如果能抓住哪怕是针眼大的小缺点进行改革，也能研制出新的商品来。所以，他选了一种篮球运动鞋来进行研究。

他先访问优秀的篮球运动员，听他们谈目前篮球鞋存在的缺点。几乎所有的篮球运动员都说：“现在的球鞋容易打滑，止步不稳，影响投篮的准确性。”他便和运动员一起打篮球，亲身体验这一缺点，然后就开始围绕篮球运动鞋容易打滑这一缺点进行革新。

有一天他在吃鱿鱼时，忽然看到鱿鱼的触足上长着一个个吸盘，他想，如果把运动鞋底做成吸盘状，不就可以防止打滑吗？他就把运动鞋原来的平底改成凹底。试验结果证明：这种凹底篮球鞋比平底的在止步时要稳得多。

鬼冢发明的这种新型的凹底篮球鞋问世了，并逐渐排挤了其他厂家生产的平底篮球鞋，成为独树一帜的新产品。

3.5 希望点列举法

【来源背景】

日本的圆珠笔制造公司曾一度纷纷倒闭，制造商中田君也陷入了困境，他希望生产出一种新型的笔来摆脱困境，希望这种圆珠笔能够达到以下要求：圆珠笔不漏水，圆珠磨损变小，但不至于立刻脱落，墨水在纸上不浸透等。从这些希望点出发，他设计了一种笔，兼有铅笔、圆珠笔、钢笔三种笔的特性，结果大受欢迎。这种解决问题的方法，被称作“希望点列举法”，在社会上得到了广泛的应用。

【内容】

人们对美好未来的追求和憧憬，往往是发明创造的强大动力。希望点列举法就是把人们对某个事物的要求——“希望……”、“如果是这样就好了”之类的想法列举出来，使问题和事物的本来目的聚合成焦点来加以考虑，成为新产品、新技术和新方法的创造性设想。



用希望点列举法来进行创新的具体做法是：

1. 确定会议人选

召开希望点列举会议，每次可有 5~10 人参加。

2. 决定主题

会前由会议主持人选择一件需要革新的事情或者事物作为主题。

3. 列举主题的希望点

随后发动与会者围绕主题列举出各种改革的希望点。为了激发与会者产生更多的改革希望，可将各人提出的希望用小卡片写出，公布在小黑板上，并在与会者之间传阅，这样可以在与会者中产生连锁反应。

4. 选出所列举的主要希望点

对所有提出的希望点进行汇总，去掉重复的，将主要希望点提炼出来。

5. 根据选出的希望点来考虑改善的办法

将提出的各种希望进行整理，从中选出目前可能实现的若干项进行研究，制定出具体化的革新方案。

使用这种方法，需要注意以下两点：

(1) 该方法应尽可能在宽松的气氛中进行。因此，要预先营造简单朴素的气氛，尽可能让有幽默感的、善于领导的人担任主持人和记录人。

(2) 会议时间每次控制在 1 小时以内，最长不超过 2 小时。如果有的主题需要更多的时间，那么最好是把主题的内容加以划分，分几次进行。此外，即使是相同的主题，如果提出了 50~100 个希望点，当天就停止讨论，第二天再继续进行，这样可以结合上次的希望点，唤起新的联想，第二天就可能提出更有意义的设想。

【适用范围】

广泛用于新产品、新技术和新工艺的开发。

【总结与分析】

希望点列举法不同于缺点列举法，缺点列举法是围绕现有物品的缺点提出各种改进设想，这种设想不会离开物品的原形。因此，它是一种被动型的创造发明方法。而希望点列举发明法是从发明者的意愿提出各种新的设想，它可以不受原有物品的束缚，因此，它是一种积极、主动型的创造发明方法。

希望点列举法可以有效地帮助我们，从未来入手，将我们对产品的希望和理想作为创新的出发点和目标，在希望中寻找创新的目标和可能性。实践证明，希望点列举法是一种收效极佳的创新技法。

【实例】

以钢笔为例。列举对钢笔的希望：

- ◆ 出水流畅。
- ◆ 绝对不会漏水。
- ◆ 绝对不会画破纸张。
- ◆ 最好能写出两种颜色。
- ◆ 无论任何方向都可以流利地书写。
- ◆ 书写时笔尖可以粗细自如。
- ◆ 小型化，可以放在口袋里。
- ◆ 笔尖不会磨损。
- ◆ 最好能省去笔帽。
- ◆ 不需要注入墨水。
- ◆ 落地时笔尖不会折断或弯曲。

如能提出 50~100 个希望点，就可以从中选出最有用的希望点，然后再寻找可以实现的设想。

例如，省去笔套的自来水笔——有种圆珠笔没有笔套是嵌入式笔——能不能使用那种方法呢？等等。设想逐渐地扩展下去，可以找到能具体实现希望的办法，并使之无限扩展。

在这个过程中，如果碰到专业以外的设想，可以向专家请教，以发现更好的改进办法。

3.6 特性列举法

【来源背景】

特性列举法是由美国内布拉斯加大学教授、创造学家克拉福德所创，是通过列举、分析创造对象的特性，把较复杂的事物或问题分解，以便较容易地获得新设想的一种创新技法。

【内容】

特性列举法的主要方面包括创新对象的物理特性、化学特性、结构特性、功能特性和经济特性等。这些特性往往决定并影响着事物的整体功能与应用。根据这些特性，对事物的名词、形容词、动词等属性进行分析、提问，可诱发创新方案。

特性列举法的具体运用程序：

第一步，选择比较明确的研究对象，把研究对象的各种特性列举出来。譬如以机器为研究对象。首先将机器分解成各个零件，然后把这些零件具有怎样的功能、特性以及与整体的关系等，都毫无遗漏地列举出来，并作出详细记录。

第二步，列举出发明或革新对象的属性。这些属性包括。

① 名词属性。主要有性质、材料、整体、部分、制造方法等。

② 形容词属性。主要有颜色、形状、大小等。

③ 动词属性。主要是与功能和作用有关的性质，特别是使事物具有存在意义的功能。



譬如改进烧水用的水壶，人们可按特性列举法列出水壶的各种属性：

名词属性——整体：水壶；部分：壶口、壶柄、壶盖、壶身、壶底、气孔；材料：铝、铁、铜、搪瓷等；制造方法：冲压、焊接。

形容词属性——颜色：黄色、白色、灰色；体重：轻、重；形状：方、圆、椭圆；大小：大、小；高低：高、低。等等。

动词属性——装水、烧水、浇水等。

第三步，寻找替代方案。这是特性列举法的关键程序。要尽可能详尽分析每一特性，提出问题，找出缺陷，再尝试从材料、结构和功能等各方面进行改进。

例如就各种名词属性可提出：壶口是否太长？壶柄能否改用塑料？壶盖能否用冲膜

压制以免焊接的麻烦？怎样使焊接处更牢固？除上述材料以外是否还有更廉价的材料？水开后冒出的蒸汽烫手，气孔能否转移到别处？鸣笛壶就是通过这一思路改进、创新而来的。这种壶的气孔改设在壶口，水烧开后会自动鸣笛。壶盖上无孔，提壶时不会烫手。

第四步，评价、筛选方案。各种方案提出后，还要进行评价、筛选，使改进后的产品更能符合社会需要。

【适用范围】

主要用于技术革新、发明创造等方面，特别适合具体事物的创造革新。

【总结与分析】

特性列举法是一种强制性的分析方法。分析就是把整体分解成部分，把复杂事物分解成简单要素，然后分别加以研究的一种思维方法。客观事物的整体功能，由相互联结的各个部分有机构成。有时为改变整体功能，需要从部分着手去考虑问题，把被考察的部分与其他部分暂时分割开来，从整体中抽取出来单独进行研究，这是特性列举法的基本特点。

运用特性列举法要注意两个问题：一是列举特性要详尽，尽可能不遗漏。对列举特性逐个加以分析，深入到事物的方方面面，发现问题，启发思路，探讨改进措施，提出创造性设想。否则，就会降低这种技法的实际效用；二是所选改进课题宜小不宜大，改进的产品越具体越好，这样便于获得成功。

3.7 头脑风暴法

【来源背景】

头脑风暴法是美国人亚历克斯·F. 奥斯本于1939年发明的，最初用于创造广告的新花样上，1953年经总结后著书问世。头脑风暴法，又称智力激励法、狂想法、诸葛亮会、畅谈会法、BS会议法等等，这是一种用来提出新设想的方法，它鼓励人们产生或改进想法，通过找到新的和异想天开的非凡的解决方法，来实现问题的解决。

【内容】

头脑风暴法是一组人员通过开会方式，相互启发、集思广益，在一定时间内想出各种主意，并把与会人员对问题的意见收集起来去解决问题。通过会议的形式，让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，并以此激发与会者的创意及灵感，以产生更多创意的构想。

头脑风暴法的具体做法：

(1) 召集一种特殊会议，与会人数在5~10人之间。人数多了不便充分发表意见，如要吸取更多人的意见，可召开几个会。

(2) 会议有一名主持人，有 1~2 名记录员，后者最好不是正式参加会议的人员。

会议主持人注意事项：

◆ 主持人在会议开始时简要说明会议目的：要解决的问题和要找出的答案。

◆ 在会议过程中要注意创造一种让每一个人都能充分发言的气氛，必要时可点名让不说话的人发言。

◆ 主持人原则上不提出新设想，但可提诱导性的意见。鼓励大家从已经提出的设想中派生出其他设想。

◆ 当组员有很多人举手时，主持人应让那些积极思维的人先发言，这样可以在更大程度上发掘他们的联想能力。

◆ 当发言混乱时应简洁地加以梳理，并告诉记录员记下。

会议记录员注意事项：

◆ 要记下提出的所有方案、设想（包括平庸、荒唐、古怪的设想），不要遗漏。

◆ 当组员同时提出多种新设想，记录有困难时，可请主持人进行必要的归纳。

◆ 会议结束后协助主持人分类整理各种新设想。

(3) 会议时间以 1 个小时为限，一般在 30 分钟到 1 小时之间。时间长了容易疲劳。

(4) 会议地点应选择安静而不受外界干扰的场所。要求与会人员切断电话，谢绝会客。

(5) 事先通知。会议组织者要合理选择与会人员，保证组内最好有几个思想活跃的、善于抛砖引玉的人。确定人选后，至少提前几天发出通知，并告诉他们会议议题，使他们事先有所准备。

头脑风暴法的运用一般应该遵循以下 4 个原则：

(1) 小组中的任何成员都不允许批评——讨论中没有负面评论。

(2) 鼓励随心所欲——越放任，构思越巧。

(3) 希望产生大量的构思——构思越多，好的构思出现的概率越大。

(4) 鼓励对构思进行组合和改进——其他人的创意可以被用来促进产生新的创意。

【适用范围】

头脑风暴法适合于解决那些比较简单、严格确定的问题，比如研究产品名称、广告口号、销售方法、产品的多样化等，以及需要大量的构思、创意的行业，如广告业。

【总结与分析】

头脑风暴法可以培养参加人员的创造性能力，激发他们的创造性思维，以得到创造性的构想。

头脑风暴法中的小组讨论一般没有明确限制的集中讨论的主题，而是只有一个大致的、相对较宽的领域，而且在讨论过程中不存在某个统治局面的人，也不禁止讨论，这都十分有利于参与者发挥他们的想像力。

尽管小组产生的大多数创意都不可能取得进一步的开发并转化为市场上的产品，但往往会从大量海阔天空的想像中产生一个好的创意。当头脑风暴法相对着眼于某个特定

的产品或市场时，产生好的创意的概率会比较大。

【实例】

盖莫里公司是法国一家拥有300人的中小型私人企业，这一企业生产的电器有许多厂家和它的竞争市场。该企业的销售负责人参加了一个关于发挥员工创造力的会议后大有启发，开始在自己公司谋划成立了一个创造小组。

在冲破了来自公司内部的层层阻挠后，他把整个小组（约10人）安排到了一个农村小旅馆里，在以后的三天中，每人都采取了一些措施，以避免外部的电话或其他干扰。

第一天，全部用来训练，通过各种训练，组内人员开始相互认识，他们相互之间的关系逐渐融洽，开始还有人感到惊讶，但很快他们都进入了角色。

第二天，他们开始创造力训练技能，开始涉及头脑风暴法以及其他方法。他们要解决的问题有两个，在解决了第一个问题，发明一种拥有其他产品没有的新功能电器后，他们开始解决第二个问题，为此新产品命名。

在第一、第二两个问题的解决过程中，都用到了头脑风暴法，但在为新产品命名这一问题的解决过程中，经过两个多小时的热烈讨论后，共为它取了300多个名字，主管则暂时将这些名字保存起来。

第三天一开始，主管便让大家根据记忆，默写出昨天大家提出的名字。在300多个名字中，大家记住了20多个。然后主管又在这20多个名字中筛选出了三个大家认为比较可行的名字。再将这些名字征求顾客意见，最终确定了一个。

结果，新产品一上市，便因为其新颖的功能和琅琅上口、让人回味的名字，受到了顾客热烈的欢迎，迅速占领了大部分市场，在竞争中击败了对手。

3.8 635法

【来源背景】

635法又称默写式智力激励法，是由德国创造学家荷立肯，根据德国人习惯沉思的性格特点发展起来的。它是一种以笔代口的智力激励法。

【内容】

所谓635法在一定程度上可以看成书面的头脑风暴法，它的具体做法是：

让6个人坐在一起，每个人拿一张卡片，在卡片上提出3种解决方式的建议，写好之后再按顺序依次交换，这样的交换一共重复进行5次，并要求每一行的书写与思考在5分钟内完成。

635法的实施规则与头脑风暴法大体相同，除此之外，这种方法还必须遵守以下原则：

1. 提出问题

问题的难度要适中，提出过分简单或过分复杂的问题均是不相适宜的。问题过于简单，相应的解决措施也很简单，因而不必将简单问题复杂化，小题大做；问题过于复杂，用这种方式就很难对问题进行定义，因而相应的措施也就很难针对性地提出。所以，提出的问题要合适。

2. 填写各人手中的表格

每个人填写的表格必须是统一设计好的，在这张表格上包含了18个分格（见下表），要求每个人根据提出的问题在最上面的一行里写三个主意或见解，这些见解必须是概括的东西，语言要精炼，切忌啰嗦、拖沓。

635法的记录表

1a	1b	1c
2a	2b	2c
3a	3b	3c
4a	4b	4c
5a	5b	5c
6a	6b	6c

3. 顺时针方向传递表格

3~5分钟以后，这张表格将按顺时针方向传到相邻的人手里，这样每个人将在第二行里填写新的建议。至少三个，但不能重复自己的观点，更不能重复别人的观点。

4. 继续旋转，直至填完表格

每持续3~5分钟以后，这张表格将按顺时针方向继续传递，至第三行、第四行，直到最后一行被填满，这样才告结束。

以这种方式，6个小组成员将在30分钟时间内提出108种解决措施，参加人员被强制地引导到创造性上来。

【适用范围】

与头脑风暴法基本一致。当不具备召开头脑风暴会议条件，或参加人员喜欢沉思，或涉及窄而专的科技问题，了解该领域的专家太少等，可以采用635法。

【总结与分析】

635法是对头脑风暴法形式的变化与发展，它同样鼓励自由探讨、互相激励，但它又具有强制性的特点，要求参加人员必须在规定时间内提出一定数量的主意和见解，充分调动了参加人员的积极性，能够在较短时间内收集到大量的创新性设想。

【实例】

这是一个解决上海的交通困难问题的案例。采用635法进行商讨，得到了如下6张

表格：

表 1

加强交通管理	多建造立交桥	建造地铁
提高公交车速度	少挖路面	减少自行车
缩小市区，扩大郊区	增加各地的娱乐设施	领导重视
用计算机控制交通调度	淘汰“老爷车”，及时报废	解决上班路远问题，就近工作
陆、海、空多种交通工具的使用	提高驾驶员的技术和素质	建立一支高效的排难队伍
增加退休人员指挥交通	增加商业网络	电话购物

表 2

建造地铁	公路立交化	加强市民交通意识
计划生育，控制人口增长	改善周围地区的生活条件	减少车辆
增加交通民警的津贴	禁止外地车辆进入	设立地下车库
严惩违纪违法	车辆分单、双号	增设空中缆车
提高交通警察指挥能力	禁止乡下拖拉机进城	改用智能红绿灯
发动战争	缩小城乡差别	鼓励“无孩”家庭产生

表 3

提高驾驶员遵守交通法规意识	提高路面质量	建立立交桥
提高土地的使用率	休息日错开	五天工作制
提高路面等级，加宽路面	提高车辆安全行驶速度	改造交通信号指挥系统
对违规者严罚	取缔乱设摊现象	分道行驶
工厂分散到郊区	拆除违章建筑	避免交叉路口的等待
人行道运输带	提高车速	淘汰“老爷车”

表 4

车型改进	分流（单行道）	货车夜间行驶
设步行街	控制非营业性车	自行车限区域行驶
减少人口	降低城市密度	禁止建筑材料堆在马路上
提高车速	就近上班	推广在家上班制
城市总体规划合理	运用最现代化的交通工具，减少外出办公	合理安排道路修建维护工作
弹性工作制	减少就业人口	拓宽道路

表5

减少人口	多建马路	车、人各行其道
整顿道路，单向化行驶	减少私人机动车数量	提倡公共交通化
按功能划分区域，限制车辆的行驶范围	加强交通法规教育	规划卫星城市体系
减少工作日	设立自行车专用道	维修车辆，防止抛锚
人行道不准占用	减少绿化	市内增设火车
增加空中交通工具，如飞机等	集装箱统一运输，减少分散运输	修改交通规则，如红绿灯规则等

表6

修建新的交通道路	疏散工厂	重新规划城市
上下班时间错开	增加车辆	车辆改用双层
就近上班	禁止空车行驶	车站间距离拉大
合理布置公交车路线	提高车辆利用率	政府对小车实行控制使用
增加购车税	按规章制度处理交通事故	多方集资进行旧区改造
禁止道路乱堆、乱放、乱搭建	错开上班时间	就近招工

这样6个人组成的小组在大约半小时的时间之内，提供了108种解决的措施，减去重复的、类似的措施33种，共得到了75种解决的办法，平均每人提了12.5种。可见，这种方法得到的信息是很多的，每个人被强制进行思考，从中爆发出创造性的火花来。

3.9 戈登法

【来源背景】

戈登法又称教学式头脑风暴法，是由头脑风暴法衍生而来的一种由会议主持人指导，进行集体讲座的技术创新技法。它由美国人威廉·戈登所创。

【内容】

戈登法与头脑风暴法的区别在于：头脑风暴法要明确提出主题，并且尽可能地提出具体的课题。与此相反，戈登法并不明确地表示课题，而是在给出抽象的主题之后，寻求卓越的构想。

例如，在寻求烤面包器的构想时，按照头脑风暴法就是提出一个新的烤面包器的构想的课题。但是，就同一个课题而言，戈登法为了避免受到传统方法的限制，鼓励提出更多新颖的构想，故采取以“烧制”作为主题，寻求有关各种烧制方法的设想的方式。

在这种技法中，有关的成员完全不知道真正的课题。只有领导人知道，采用从成员的发言中得到启示的方法，推进技法的实施。

戈登法的实施在很大程度上取决于参加者，而领导者与其他技法相比，应起到更为举足轻重的作用。

戈登法的实施条件：

◆ 领导者

主持讨论的同时，他要完成将参加者提出的论点同真实问题结合起来的任务。因此，要求领导者有丰富的想像力和敏锐的洞察力。

◆ 成员

人数以 5~12 名为佳，尽可能由不同专业的人参加，如有科学家和艺术家参加那就更好。参加者预先必须对戈登法有深刻的理解，不然的话会感到不愉快。

◆ 时间

会议时间一般为 3 小时，这是为了寻求来自各方面的设想，需要较长的时间；另一方面，让会议进行到某种程度的疲劳状态时，可望获得无意识中产生的设想。

◆ 其他条件

最好是在安静的房间中进行。与会议室等相比，舒适的接待室更为理想。

一定要将黑板或记录用纸挂在墙上，参加者可将设想和图表写在上面。气氛要愉快轻松，充满幽默情调。

戈登法实施的具体步骤：

1. 领导者决定主题

认真分析实质问题，概括出该事物的功能作为主题。必须在肯定揭示实质问题，而能更广泛地提出设想的情况下进行。例如：

实质性问题	戈登法的主题
• 新型的罐头起子	开启
• 城市停车场	储藏
• 轴承的改进	无摩擦
• 新型牙刷	去污垢
• 割草机	分离

2. 召开会议

主题决定以后，领导者召开会议，让参加者自由发表意见。当与实质性问题有关的设想出现时，马上要将其抓住，使问题向纵深发展，并给予适当的启发，同时指出方向，使会议继续下去，在最佳设想好像已经出现，时间又将接近终点时，要使实质问题逐渐明朗化，然后使会议结束。

【适用范围】

可用于产品革新、技术开发等领域。

【总结与分析】

头脑风暴法作为一种群体创新的方法，存在以下两个缺点：

◆ 头脑风暴法在会议一开始就将目的提出来，这种方式容易使见解流于表面，难免肤浅。

◆ 头脑风暴法会议的与会者往往坚信惟有自己的设想才是解决问题的上策，这就限制了他的思路，提不出其他的设想。

而戈登法规定除了会议主持人之外，不让与会者知道真正的意图和目的。在会议上把具体问题抽象为广义的问题来提出，以引起人们广泛的设想，从而给主持人暗示出解决问题的方案。这就克服了头脑风暴法的上述缺点。

【实例】

下面以开发新型剪草机为例，说明戈登法的操作步骤。

1. 确定议题

主持人的真正目的是要开发新型剪草机，但是不让与会人知道。剪草机的功能可抽象为“切断”或“分离”，可选“切断”或“分离”为议题。但是如果定为“切断”，则使人自然想到需要使用刃具，对打开思路不利，于是就选定“分离”为议题。

2. 主持人引导讨论

主持人：这次会议的议题是“分离”。请考虑能够把某种东西从其他东西上分离出来的各种方法。

甲：用离子树脂和电能法能够把盐从盐水中分离出来。

主持人：您的意思是利用电化学反应进行分离。

乙：可以使用筛子将大小不同的东西分开。

丙：利用离心力可以把固体从液体中分离出来。

主持人：换句话说，就是旋转的方式吧。就像把奶油从牛奶中分离出来那样……

3. 主持人得到启发

例如，使用离心力就暗示使滚筒高速旋转。从这个暗示中，主持人就得到这样的启发：剪草机是否可以使用高速旋转的带锯齿的滚筒，或者电动剃须刀式的东西。主持人把似乎可以成功的解决措施记到笔记本上。

4. 说明真实意图

当讨论的议题获得了满意的答案后，主持人把真实的意图向与会者说明。可以与已提出的设想结合起来研究最佳方案。

3.10 KJ 法

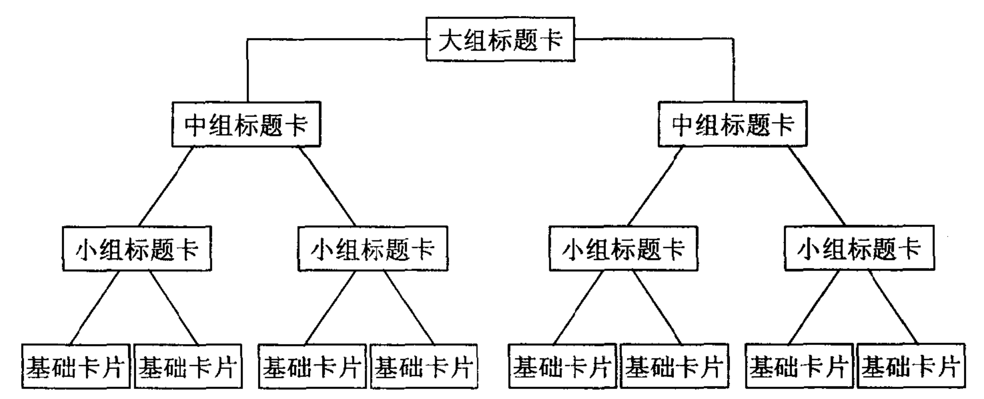
【来源背景】

KJ 法是日本东京工大教授川喜多二郎于 1964 年提出的。这种方法是川喜多二郎在尼泊尔、喜玛拉雅山从事多年探险所积经验的产物，KJ 是他的名字的字头。

【内容】

川喜多二郎在多年的野外考察中总结出一套科学发现的方法，即把乍看上去根本不想收集的大量事实如实地捕捉下来，通过对这些事实进行有机的组合和归纳，发现问题的全貌，建立假说或创立新学说。后来他把这套方法与头脑风暴法相结合，发展成包括提出设想和整理设想两种功能的方法，这就是 KJ 法。

KJ 法的步骤如下：



1. 准备

主持人和与会者 4~7 人。准备好黑板、粉笔、卡片、大张白纸、文具。

2. 头脑风暴法会议

主持人请与会者提出 30~50 条设想，将设想依次写到黑板上。

3. 制作卡片

主持人同与会者商量，将提出的设想概括成 2~3 行短句，写到卡片上。每人写一套。这些卡片称为“基础卡片”。

4. 分成小组

让与会者按自己的思路各自进行卡片分组，把内容在某点上相同的卡片归在一起，并加一个适当的标题，用绿色笔写在一张卡片上，称为“小组标题卡”。不能归类的卡片，每张自成一组。

5. 并成中组

将每个人所写的小组标题卡和自成一组的卡片都放在一起。经与会者共同讨论，将内容相似的小组卡片归在一起，再给一个适当标题，用黄色笔写在一张卡片上，称为“中

组标题卡”。不能归类的自成一组。

6. 归成大组

经讨论再把中组标题卡和自成一组的卡片中内容相似的归纳成大组，加一个适当的标题，用红色笔写在一张卡片上，称为“大组标题卡”。

7. 编排卡片

将所有分门别类的卡片，以其隶属关系，按适当的空间位置贴到事先准备好的大纸上，并用线条把彼此有联系的连结起来。如编排后发现不了有何联系，可以重新分组和排列，直到找到联系。

8. 确定方案

将卡片分类后，就能分别地暗示出解决问题的方案或显示出最佳设想。经会上讨论或会后专家评判确定方案或最佳设想。

【适用范围】

本方法可用于了解市场状况，形成新的构思，筹划组织工作等方面。

【总结与分析】

KJ 法的主要特点是在比较分类的基础上由综合求创新。在收集和整理的过程中可以培养重视零碎细小情报的习惯，还可以培养对问题进行系统思考的能力，能提高分析和综合问题的能力。在对卡片进行综合整理时，既可由个人进行，也可以集体讨论。

【实例】

下面介绍一个管理者个人应用 KJ 法解决实际问题的例子。

日本某公司通信科科长偶尔直接或间接地听到科员对通信工作中的一些问题发牢骚，他想要听取科员的意见和要求，但因倒班的人员多，工作繁忙，不太可能召开座谈会。因此，该科长决定用 KJ 法找到科员不满的方案。

第一步，他注意听科员间的谈话，并把有关工作中问题的片言只语分别记到卡片上，每个卡片记一条。例如：

◆ 有时没有电报用纸。
◆ 有时未交接遗留工作。
◆ 如果将电传机换个地方……
◆ 接收机的声音嘈杂。
◆ 查找资料太麻烦。
◆ 改变一下夜班值班人员的组合如何？
◆ 打字机台的滑动不良。

第二步，将这些卡片中同类内容的卡片编成组。例如：

◆ 其他公司有的已经给接收机安上了罩。
◆ 因为接收机的声音嘈杂，所以如果将电传机换个地方……
◆ 有人捂着一个耳朵打电话。

上面的卡片组暗示要求本公司"给接收机安上罩"。从下面的卡片组中可以了解到要求制定更简单明了的交接班方法。

◆ 在某号收纳盒内尚有未处理的收报稿。

◆ 将加急发报稿误作普通报稿纸处理。

◆ 接班时自以为清楚了，可是过后又糊涂了，为了作出处理，有时还得打电话再次询问。

第三步，将各组卡片暗示出来的对策加以归纳集中，就能进一步抓住更潜在的关键性问题。

例如，因为每个季节业务高峰的时间区域都不一样，所以弄明白了需要修改倒班制度，或者是根据季节业务高峰的时间区域改变交接班时间，或者是考虑电车客流量高峰的时间确定交接班时间。

科长拟定了一系列具体措施，又进一步征求乐于改进的科员的意见，再次做了修改之后，最后提出具体改进措施加以试行，结果科员们皆大欢喜。

（需要说明的是本例没有严格按照 KJ 法的程序进行。创新技法在现场实际应用时，往往不是一成不变地按程序进行。）

3.11 三菱式智力激励法

【来源背景】

日本三菱树脂公司在运用头脑风暴法进行群体创新时，感到此方法虽然产生大量的设想，但由于它严禁批评，这样就难于对设想进行评价和集中，于是他们又创造出另一种方法叫三菱式智力激励法，又称 MBS 法。

【内容】

MBS 法延伸自头脑风暴法，是加入了个人思考、评价、收缩后的头脑风暴法。活动进行时，首先要求出席者预先将与主题有关的设想分别写在纸上，然后轮流提出自己的设想，接受提问或批评，接着以图解方式进行归纳，再进入最后的讨论阶段。

MBS 法的具体做法是：

(1) 会议主持人提出问题。

(2) 由参加会议的人各自在纸上填写设想，时间为 10 分钟。

(3) 各自轮流发表自己的设想，每人限 1~5 个，由会议主持者记下每人发表的设想，别人也可根据宣读者提出的设想，填写新的设想。

(4) 将设想写成正式提案，并进行详细说明。

(5) 相互质询，进一步修订提案。

(6) 由会议主持者将各人的提案用图解的方式写在黑板上，让到会者进一步讨论以便获得最佳方案。

使用这种方法的注意事项：

(1) MBS 法参与成员，以 10~15 人为宜。

(2) 一次活动费时约 3~4 个小时，故负责归纳整理者相当重要。

【适用范围】

该方法广泛应用在技术革新、管理创新和社会问题的处理、预测、规划等领域。

【总结与分析】

这种方法具有以下特点：

◆ 时间上的限制造成了紧张的气氛，使参加者的大脑处于高度兴奋的状态之中，有利于激励出创造性设想。

◆ 人数上的限制，使得每个参加者都能充分发表自己的意见，提高了大家的热情，在这里，人们的自我价值得到了体现。

◆ 不管是用书面的或者口头的意见，都得到充分的交流，人们可以从各个方面、各种角度进行思路接触，有助于思维流程的数量和质量上的提高。

因此，可以这样说，MBS 法是从“独奏”开始，到引起“共振”结束，从而获得成果，所以此法应用广泛，受到人们普遍的重视。

【实例】

有一家工厂研制一种航空测试仪器，遇到一个极大的难题，就是要在一个只有 10 毫米的光栅玻璃片上，刻画出上千根细密、均匀、笔直的线条，这种线条肉眼根本无法辨别清楚，只能借助显微镜。

当时，负责此项攻关任务的工程师感到压力很大，完不成任务会直接影响新产品的研制进度。后来，他就采用了三菱式智力激励法，组织技术员、制版工、光刻工、蒸发工成立攻关小组，对光栅玻璃的制作工艺进行了分析，最后根据大家的意见拟定了三个研制方案，据此又拟定一个工艺创新设想试验模型图。通过 20 天的奋战，终于用第 3 方案研制成功了光栅玻璃，按期完成了任务。

3.12 卡片式智力激励法

【来源背景】

卡片式智力激励法可分为 CBS 法和 NBS 法两种。CBS 法由日本创造开发研究所所长高桥诚根据奥斯本的智力激励法改良而成；NBS 法是日本广播电台开发的一种智力激励法。

【内容】

1. CBS 法

日本创造开发研究所所长高桥诚根据日本人办事认真、有条不紊的习惯，创立了运用卡片作为主要工具的头脑风暴法，简称 CBS 法。C 是卡片的英文单词 card 的第一个字母。

CBS 法是使用卡片的头脑风暴法，千方百计让出席者绞尽脑汁提出设想。由于其是一种一边在卡片上写设想一边提出设想的方法，所以它是头脑风暴法熟练者所应用的一种技法。

CBS 法的具体做法是：

① 组织人员参加会议，会前明确会议主题。

② 每人分发 50 张卡片，另准备 200 张备用。

③ 会议最初 10 分钟为“独奏”阶段，与会者单独进行脑力激荡活动，各自在卡片上填写设想，每张卡片写一个设想，以不超 20~30 字为宜，文字应简明易懂。

④ 接下来的 30 分钟，由到会者按座位次序轮流发表自己的设想，每次只能宣读一张卡片。宣读时将卡片放在桌子中间，让到会者都能看清楚。若卡片内容与他人重复，应予舍弃，等待下一轮，但不得两次轮空。听众可以提出质询，或实时将新的构想写在备用的卡片上。

⑤ 最后再用 20 分钟进行交流讨论，诱发新设想，议论并完善原来提出的好设想。

会议一般进行 1 小时左右，不仅完成产生设想的程序，而且基本完成对设想的评议筛选工作。

使用该方法的注意事项：

① 成员 3~8 人为宜。

② 桌子需大致能铺 200 张卡片。

③ 主持人需注意时间的掌握。

2. NBS 法

日本广播公司又在上述基础上，提出一种叫做 NBS 的智力激励法。它与 CBS 的不同之处在于，个人的设想要在会前就准备好填写在卡片上，尽量不要花费会议时间。



NBS 的具体做法是：

① 会前必须明确主题。

② 参加者对会前所提示的主题进行设想，并把设想写在卡片上，然后带入会场（每张卡片写一个设想，每人提出 5 个以上的设想）。

③ 会议开始后，各人出示自己的卡片，并依次作出说明。

④ 在别人宣读设想时，如果自己发生了“思维共振”，产生新的设想，应立即填写在备用卡片上。

⑤ 待到会者发言完毕，将所有卡片集中起来，按内容进行分类，横排在桌上，在每

类卡片上加一个标题。

⑥ 然后再进行讨论，挑选出可供实施的设想。

使用该方法的注意事项：

① 参加者宜 5~8 名。

② 时间约花费 2~3 小时。

【适用范围】

适用于产品革新、技术改进、改善管理等工作。

【总结与分析】

CBS 和 NBS 法在时间上都做了限制，在紧张的气氛下，使参加者的大脑处于高度兴奋状态，有利于激励出新的设想。

运用这种方法，能填补人们的知识空隙，相互激励，相互诱发，产生连锁反应，扩大和增多创造性设想。因此，它能极其惊人地产生出大量的创造性设想。

而且，这种方法把书面表述和口头畅谈结合了起来，一张卡片一个设想，内容完整，条理清楚，便于会后的整理与开发，效果比较理想。

【实例】

日本松下电器公司采用卡片式智力激励方法，在 1979 年一年里，全公司职工一共提出了 170 万个创造性设想。日本著名的创造工程学家志村文彦，将这种方法用于由他发明的价值革新中，1975 年，使日本电器公司获得 58 项专利，降低成本达 120 亿日元。

3.13 输入输出法

【来源背景】

输入输出法是美国通用电气公司用于产品设计的一种方法，将用户需要解决的问题作为“输入”，把企业满足用户要求的目标作为“输出”，将“功能要求事项”作为“制约条件”，进行方案创造。

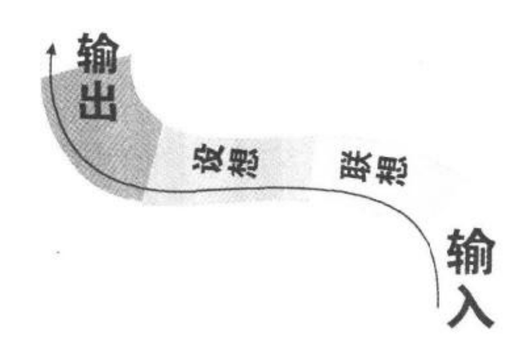
【内容】

输入输出法是指把所期望的结果作为输出，把能产生此输出的一切可以利用的条件作为输入，从输入到输出经历由联想提出设想，再运用限制条件反复评价、筛选这些设想的反复、交替的过程，最后得出理想输出。

输入输出法可采取创新小组集体讨论的方式，其具体做法是：

(1) 主持人宣布“输出”要求，然后与会者根据“输出”要求，提出各种“输入”方案。

(2) 对“输入”方案进行全面、深入的分析。
(3) 与会者提出实现各种输出的设想和联想。
(4) 主持人宣布限制条件。
(5) 与会者评价各种联想，并按此次序反复进行。
(6) 给出联想和评价结果，给出输出。



【适用范围】

应用于新产品、新技术开发和自然科学、社会科学以及技术预测、方案决策等领域。

【总结与分析】

输入输出法要求联想和评价交替使用，使构想的过程与优选的过程结合起来，因而，得到的创造性设想往往更成熟、更实用。

【实例】

例如，某公司讨论高层建筑防火问题，提出研制火灾报警器的课题。其解题过程如下：

(1) 主持人宣布输出要求：火灾报警器。

(2) 与会者根据输出要求提出各种输入方案，并逐一联想到实现输入的各种方法。包括：如果发生火灾将如何？——产生光、热、气体和烟。如果火灾不大，所产生的光和热有限。气体和烟的多少则是由不同的火源决定；光、热、气体和烟这些因素会引起哪些反应？——热会引起各种金属、液体和气体的膨胀，使金属熔化。光和烟可以引起各种物理和化学反应。

(3) 这些反应是否对报警有用？由热引起的金属熔化，可以作用于类似导电保险丝的报警装置；由热引起的液体膨胀，也可作用于报警装置；感光电池可对火光做出敏感反应；化学分析仪器可通过敏感元件，对污浊烟气做出报警。

(4) 火灾报警器的限制条件是：发生火灾后几秒钟，能在距火灾中心 10 米范围内，自动向消防队报警。价格在 20 元以下；能够每天 24 小时连续运转，使用简便，故障少。

(5) 根据这些限制条件，分析以上提出的各种设想，就会看到：易熔的金属保险丝报警器比较符合要求。感光电池虽然价格偏高，但使用性能比较可靠。化学方法测烟手段复杂，造价高，并且烟敏元件的寿命有限，需定期更换，不太适宜。

(6) 给出输出：易熔金属保险丝火灾报警器和感光电池火灾报警器适用。

3.14 德尔菲法

【来源背景】

德尔菲法是在20世纪40年代由O. 赫尔姆和N. 达尔克首创，经过T. J. 戈尔登和兰德公司进一步发展而成的。德尔菲这一名称起源于古希腊有关太阳神阿波罗的神话。传说中阿波罗具有预见未来的能力。因此，这种预测方法被命名为德尔菲法。1946年，兰德公司首次用这种方法来进行预测，后来该方法被广泛采用。

【内容】

德尔菲法依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，通过多轮次调查关于专家对问卷所提问题的看法，经过反复征询、归纳、修改，最后汇总成专家基本一致的看法，作为预测的结果。这种方法具有广泛的代表性，较为可靠。

德尔菲法的实施步骤如下：

1. 制定征询调查表

征询调查表是运用德尔菲法向专家征询意见的主要工具，它制定得好坏，将直接关系征询结果的优劣。在制定调查表时，须注意以下几点：

① 对德尔菲法作出简要说明。

为使专家全面了解情况，调查表一般都应有前言，用以简要说明征询的目的与任务，以及专家应答的作用。同时对德尔菲法的程序、规则和作用作出简要说明。

② 问题要集中。

问题要集中，有针对性，不要过于分散。各个问题要按等级由浅入深地排列，这样易引起专家应答的兴趣。

③ 避免组合问题。

如果一个问题包括两个方面，一方面是专家同意的，而另一方面则是不同意的，这时专家就难以作出回答。因而应避免提出“一种技术的实现是建立在另一种方法的基础上”这类组合问题。

④ 用词要确切。

所列问题应该明确，含义不能模糊。例如：“到哪一年，家庭里远距离通道的电子计算机终端设备将被普遍使用？”这一问题中的“普遍使用”词组的含义不明确，是指60%还是指90%，专家对这个词组的不同理解就会有完全不同的评价。所以，在问题的陈述上要避免使用含义不明确的词汇。

⑤ 调查表要简化。

调查表应有助于专家作出评价，应使专家把主要精力用于思考问题而不是用在理解

复杂和混乱的调查表上。在调查表简化上花费一定的力气，将得到事半功倍的效果。

⑥ 要限制问题的数量。

如果对问题只要求做出简单回答，问题的数量可适当多些；如果问题比较复杂，则数量可以少些。严格的界限是没有的，一般认为，问题的数量上限以 25 个为宜。

2. 选择专家

在征询调查表拟定后，就要据此选择专家。在选择专家时，不仅要注意选择那些精通本学科领域、有一定名望、有学派代表性的专家。同时，还要注意选择边缘学科、社会学和经济学等方面的专家。要考虑选择的专家是否有充分的时间认真填写调查表。经验表明，一个身居要职的专家匆忙填写调查表，往往不如一般专家经过深思熟虑认真填写的调查表更有价值。专家小组的人数一般以 10~50 人为宜，最佳人数 15 人左右。为了保证人数的稳定，预选人数要多于规定人数。在确定人选前，应发函征求本人意见，是否能坚持参加这项活动，以避免出现拒绝填表或中途退出等情况。

3. 征询调查

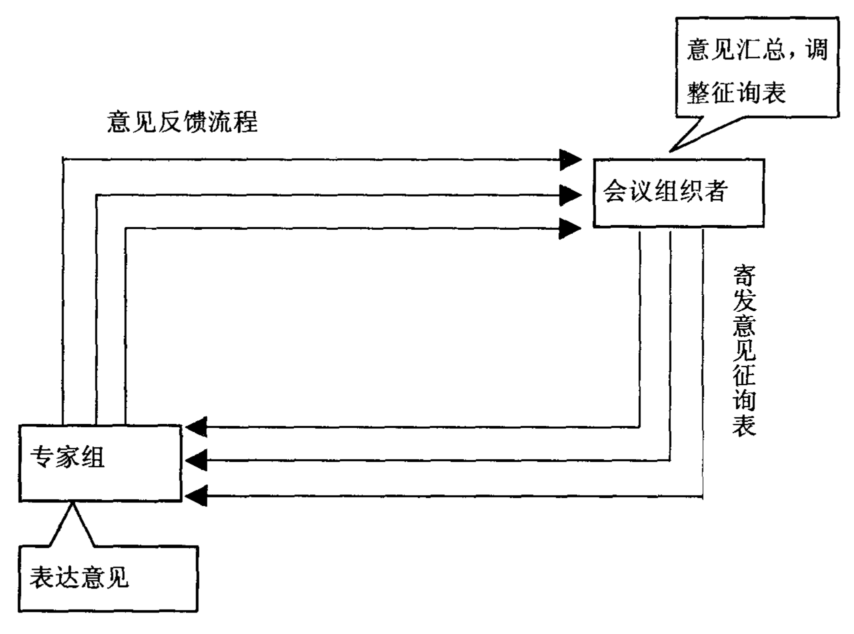
运用德尔菲法，通常经过四轮的征询调查。

第一轮向专家小组成员发出询问调查表，允许任意回答。调查表统一回收后由领导小组进行综合整理，用准确的术语提出一个“征询意见一览表”。

第二轮把征询意见一览表再发给专家小组成员。要求他们对表中所列意见作出评价，并相应地提出其评价的理由。领导小组根据返回的一览表进行综合整理后，再反馈给专家组成员。第三轮、第四轮照此办理。

4. 确定结论

在经过四轮征询后，通常专家小组的意见都表现出明显的收敛趋势，逐渐地趋于一致。领导小组可以据此得出最后结论。



德尔菲法工作程序表

【适用范围】

德尔菲法作为一种主观、定性的方法，不仅可以用于预测领域，而且可以广泛应用于各种评价指标体系的建立和具体指标的确定过程。

【总结与分析】

德尔菲法与常见的召集专家开会、通过集体讨论得出一致预测意见的专家会议法既有联系又有区别。

德尔菲法能发挥专家会议法的优点，即：

◆ 能充分发挥各位专家的作用，集思广益，准确性高。

◆ 能把各位专家间意见的分歧点表达出来，取各家之长，避各家之短。

同时，德尔菲法又能避免专家会议法的缺点。

◆ 权威人士的意见影响他人的意见。

◆ 有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见。

◆ 出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。

德尔菲法的主要缺点就是太耗时间，当需要进行一个快速决策时，这种方法通常是行不通的。

【实例】

某钟表公司采用德尔菲法对该市 1998 年下半年与 1999 年手表的需求进行预测，其步骤如下：

1. 准备阶段

① 拟订意见征询表。意见征询表的内容，首先简要说明征询的目的要求，即预测 1998 年下半年和 1999 年全市手表社会零售量。希望提出预测依据、意见及建议，并要求在一个星期内回函。

② 确定征询对象，给专家发送“意见征求表”。该钟表公司选定了 21 位长期从事钟表工作，熟悉钟表业务，有预见性和分析能力的行家，其中有全市最大的钟表店经理、业务科长、专管钟表消费的负责人等。

2. 轮番征询阶段

意见征询表收回后，立即汇总。得出的意见结果：1998 年下半年最低销售量是 50 万只，最高销售量 65 万只，平均为 60.3 万只。1999 年最低销售量是 97 万只，最高销售量是 130 万只，平均数量是 107.9 万只。同时，专家们提出了很多宝贵意见和建议。按要求对今后的经营方向问题进行了研究：在市区拥有量接近饱和的情况下，如何加强专卖店的促销工作等等。于是，预测的主持者就将汇总的征询意见，整理归纳为以下 4 条：

① 市区手表接近饱和，郊区尚有潜力。

② 外销量下降 45%，目前的比例是 2∶3。

③ 手表质量基本过关，当前的关键在于款式翻新。

④ 减销幅度今年最大，明年销售量将略低于去年。

将这些意见再分别寄给专家们，进行第二轮征询。请专家们再次进行预测。

3. 作出预测结论

函件收回后，再由预测的主持人进行汇总，意见如下：1998 年预测销量 125.25 万只；1999 年销量预计为 120 万只，均高于第一次平均预测水平。同时对上面的 4 点看法基本表示同意，有个别专家也有不同意见，最后，综合专家们的意见修改为 3 条基本看法：

① 市区手表接近饱和，郊区市场尚具有较大的潜力。

② 手表质量基本过关，但当前的款式翻新、品种的多样化有待提高。

③ 因进口手表大量进入该市市场，该公司手表今年销量将明显低于去年，明年的销量还将略低于今年。

4. 预测结果的验证

按照专家们的预测，1998 年该市手表销量 125.25 万只，执行结果实销 118.8 万只，误差 5.4%。这说明德尔菲法进行预测是比较准确的，特别是对手表市场的几点看法，为今后的手表市场的发展方向和变化趋势作了明确的表述，起到了定性预测的作用。

3.15 形态分析法

【来源背景】

形态分析法是由瑞士天文学家F. 兹维基和瑞士矿物学家P. 里哥尼于1942年共同提出的一种创造技法，又称“形态矩阵法”和“形态综合法”。

【内容】

形态分析法的基本理论是：一个事物的新颖程度与相关程度成反比，事物（观念、要素）越不相关，创造性程度越高，即易产生更新的事物。

形态分析法的做法是：将发明课题分解为若干相互独立的基本因素，找出实现每个因素功能所要求的可能的技术手段或形态，然后加以排列组合得到多种解决问题的方案，最后筛选出最优方案。

例如，要设计一种火车站运货的机动车，根据对此车的功能要求和现有的技术条件，可以把问题分解为驱动方式、制动方式和轮子数量三个基本因素。对每个因素列出几种可能的形态。如，驱动方式有柴油机、蓄电池；制动方式有电磁制动、脚踏制动、手控制动，轮子数量有三轮、四轮、六轮；组合后得到的总方案数为 2×3×3＝18 种。然后筛选出可行方案或最佳方案。

形态分析组合的一般步骤：

(1) 确定发明对象：准确表述所要解决的课题，包括该课题所要达到的目的及属于何类技术系统等。

(2) 基本因素分析：即确定发明对象的主要组成部分（基本因素），编制形态特征表。确定的基本因素在功能上应是相对独立的，数量应以 3~7 个为宜，数量太少，会使系统

过大，使下一步工作难度增加，数量太多，组合时过于繁杂很不方便。

(3) 形态分析：要揭示每一形态特征的可能变量（技术手段），应充分发挥横向思维能力，尽可能列出无论是本专业领域的还是其他专业领域的所有具有这种功能特征的各种技术手段。在形式上，为便于分析和进行下一步的组合，往往采取列矩阵表的形式，把各要素及其相对应的各种可能的技术手段列在表格中，以便一目了然。

形态分析矩阵表

要素 1	要素 2	要素 3	要素 4	……
形态 1-1	形态 2-1	形态 3-1	形态 4-1	……
形态 1-2	形态 2-2	形态 3-2	形态 4-2	……
形态 1-3	形态 2-3	形态 3-3	形态 4-3	……
形态 1-4	形态 2-4	形态 3-4	形态 4-4	……
……	……	……	……	……

(4) 形态组合：根据对发明对象的总体功能要求，分别把各要素的各种形态一一加以排列组合，以获得所有可能的组合设想。

(5) 评价选择最合理的具体方案：选出少数较好的设想后，通过进一步具体化，最后选出最佳方案。

【适用范围】

广泛应用于新产品、新技术开发和自然科学、社会科学以及技术预测、方案决策等领域。

【总结与分析】

形态分析法是创造学中最为常用和最为有效的技法之一。它采用图解方式，可使其在所设立的要素内，无一遗漏地形成所有方案，产生大量的设想。其中，包括各种创造性、实用性很强的设想。特别是运用计算机进行分析，对复杂问题的处理尤为有效。

这种方法还有一个重要特点就是它需要的主要不是发明者的直觉和想像，而是依靠发明者认真、细致、严谨的工作及精通与发明课题有关的专门知识。

【实例】

该法的发明者 F. 兹维基利用形态分析法解决了一系列重大技术问题，其中设计新功能喷气发动机是他的最大成就，也是形态分析法达到的高峰。下面将此例介绍如下，其一般步骤为：

(1) 确定发明对象：设计新功能喷气发动机。

(2) 基本因素分析：选择了 11 项形态特征。

P_1——燃料来源（化学媒介体）

P_2——牵引力产生方式
P_3——牵引力调节类型
P_4——牵引力调节方式
……
P_{10}——动作状态
P_{11}——燃料性质
(3) 形态分析：将每一形态特征的可能变量，用矩阵表的形式列出。
$P^1{}_1P^2{}_1$——内部、外部化学媒介物
$P^1{}_2P^2{}_2$——内源、外源牵引力
$P^1{}_3P^2{}_3P^3{}_3$——自身调节、外力调节、无调节
$P^1{}_4P^2{}_4$——内部、外部调节
$P^1{}_5P^2{}_5$——内部、外部动力
$P^1{}_6P^2{}_6P^3{}_6P^4{}_6$——化学能转换为机械能的四种方式
$P^1{}_7P^2{}_7P^3{}_7P^4{}_7$——发动机在无空气的空间、空中、水中、地下四种做功的能力
$P^1{}_8P^2{}_8P^3{}_8P^4{}_8$——推进运动、旋转运动、振动运动或局部无运动
$P^1{}_9P^2{}_9P^3{}_9$——气体燃料、固体燃料、液体燃料
$P^1{}_{10}P^2{}_{10}$——连续动作或非连续动作
$P^1{}_{11}P^2{}_{11}$——自然燃料、引燃料
(4) 形态组合：选每种基本因素中的可能变量组合。如：
$P^1{}_1P^1{}_2P^1{}_3P^1{}_4P^1{}_5P^1{}_6P^1{}_7P^1{}_8P^1{}_9P^1{}_{10}P^1{}_{11}$
共有方案数：
$N=2\times2\times3\times2\times2\times4\times4\times4\times3\times2\times2=36\,864$
(5) 评价选择最合理的具体方案：在 36 864 种方案中评价筛选，最后选定的最佳解决方案是由 $P^2{}_1P^1{}_2P^2{}_3P^1{}_4P^1{}_5P^1{}_6P^2{}_7P^1{}_8P^1{}_9P^1{}_{10}P^1{}_{11}$ 组合而成。

3.16 信息交合法

【来源背景】

信息交合法，也叫二元坐标法，是华夏研究院思维技能研究所所长许国泰副教授于1986年创立的。

【内容】

信息交合法是一种在信息交合中进行创新的思维技巧，即把物体的总体信息分解成若干个要素，然后把这种物体与人类各种实践活动相关的用途进行要素分解，把两种信息要素用坐标轴连成信息标 X 轴与 Y 轴，两轴垂直相交，构成“信息反应场”，每个轴上各点的信息可以依次与另一轴上的信息交合，从而产生新的信息。

这种技法的最大特点是，利用坐标系统促使人们把无数的联想元素联系起来，形成广泛的联想天地，其联想点往往就是标新立异的思维点。

以小发明为例，音乐与耳环无关，但经组合创造，却发明了能唱歌的耳环；药物与袜子无关，却因有了“药袜”而拴在一起。

应用信息交合法进行创造性思考，一般分为三个步骤：

1. 整体分解

整体分解也叫信息分析，就是依据研究的课题项目把复杂的事物分解成各个组成部分，分为各个不同的侧面，然后一个一个部分地，一个一个侧面地进行信息研究，并按照它们的物理性质、化学性质、理论层次、方法意义等，分解出信息元素，平常所说的“解剖麻雀”的方法，就是整体分解的方法。

2. 信息交合

信息交合也叫做信息综合，就是在整体分解的基础上，通过推测、对比、想像等创造性思维活动，在分解出的信息元素之间进行“本体性的信息交合”，通过这些信息交合，探求出对所研究的课题项目的解决方法，通过信息交合所获得的解决方法，并非只限于一种，可以是两种或三种，也可以是以一种作为核心，另外几种作为备用。

3. 筛选结晶

通过信息交合所得到的方法，是创造性思维活动的结晶。但由于通过信息交合产生的新方法不止一种，所以，对信息交合的结晶，仍需进行筛选。筛选结晶，是紧紧围绕着所研究课题，根据可能性、实用性、科学性、创造性等原则，以及主客观条件和难易程度等方面，通过平衡利弊，周密运筹，反复思考，严格实施，实事求是地比较，选择出一种发明创造最有效的方法。

【适用范围】

这种方法对于开展小型发明、革新和课题研究活动具有重要作用。

【总结与分析】

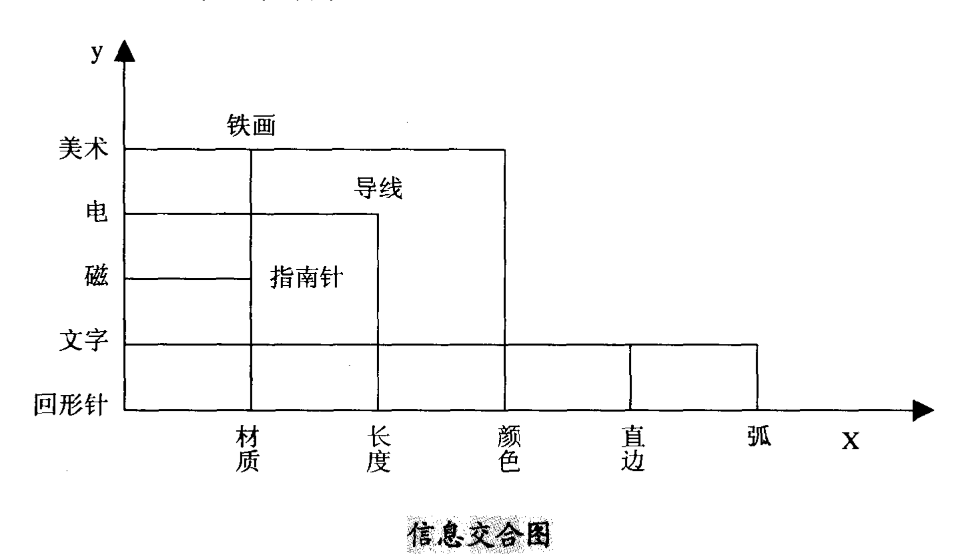
信息交合法是一种运用信息概念和灵活的手法进行多渠道、多层次的推测、想像和创新的创造性发明技法。应用信息交合法进行创造发明，就是把某些看来似乎是孤立、零散的信息，通过相似、接近、因果、对比等联想手段搭起微妙的桥，使之曲径通幽，将信息交合成一项新的创造发明。

信息交合法形式简洁却不单调，不受任何限制。可以使人们的思维更富有扩散性，应用范围也很广。同时，它还可作为一种较好的教学、培训方法，用以训练、培养和有效地开发受训对象的扩散思维能力。

【实例】

例如，回形针的用途。我们可以把回形针分解成若干个信息点，如材质、重量、体积、长度、截面、韧性、颜色、弹性、硬度、直边、弧等，把这些信息点用线连成信息坐标 x 轴。

然后，再把与回形针相关的要素分解，如数学、文学、物理、化学、磁、电、音乐、美术等，连成信息坐标 y 轴。两轴相交构成“信息反应场”。两轴各点的信息依次“相交”，即进行“信息交合”。如下图所示。



信息交合图

如图所示，y 轴的文字点与 x 轴的材质、直边、弧等交合，回形针可做成中、英、日、俄等文字字母。世界上有多少种文字，就有多少种这方面的用途。材质与磁交合可做成指南针，美术与材质、颜色交合可做成铁画，电与长度交合可做成导线，等等。

运用这种方法，可以突破传统思维局限，创造性地列出回形针的千万种用法。

3.17 焦点组合法

【来源背景】

焦点组合法，通常也称焦点联想法，是由美国 C. S. 赫瓦德发明的一种创造技法。它与信息交合法类似，同属于组合原理的具体应用。

【内容】

焦点组合法是以特定的问题作为焦点，强制地把随机选出的要素结合在一起，以促使新的设想迸发而出。此法是把强制联想法和自由联想法加以综合而产生的。

具体的方法主要是持续地进行自由联想，并且巧妙地使联想与输出发生联系。至于联系的要素，应该选择能够使人们感兴趣的要素。

(1) 决定可以成为焦点的物品或主题。

(2) 任意寻找一个好像可以作为输入的线索。

(3) 通过联想，使物品或主题与输入发生联系，进而考虑设想。

(4) 如果与预期目标相差甚远，而且不理想时，可以再进一步进行，再使之与输入

发生联系。

(5) 归纳总结，得出结果。

【适用范围】

这种方法对开展小型发明、革新和课题研究活动具有重要作用。

【总结与分析】

焦点组合法与信息交合法大致相同，不同之处在于焦点组合法不是任选两个项目，而是其中一个任选，另一个则是指定为意欲创造的对象。这个被指定的对象，就是进行创造性联想的“焦点”。要求紧紧围绕这个焦点，从多方面进行强制性的联想思维，从而产生创造性设想。

焦点法就好比光线聚焦，是思维指向某一固定点的收敛过程，它要求从多角度、多层次考虑某一问题，以产生解决问题的完美方法。

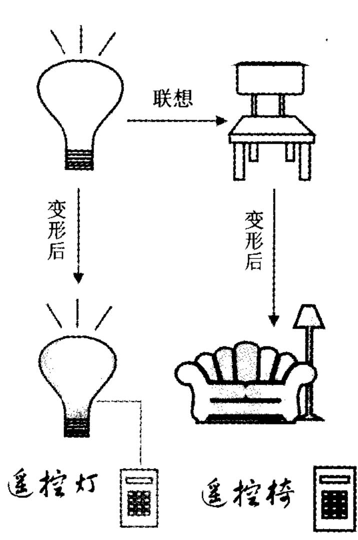
【实例】

焦点组合法要求创造者紧紧围绕“焦点”进行强制思维。以生产椅子为例，运用焦点组合法的做法和步骤是：

第一步，要生产新型椅子，以椅子作为强制联想的“焦点”。

第二步，另外任选一个物品作为参照物进行联想。联想时该参照物可起到触发思维的作用。例如，可以选取“灯泡”。

第三步，运用发散性思维分析灯泡，将其结果分别与椅子进行强制联想组合。例如：玻璃灯泡—玻璃做的椅子；球形灯—球形椅子；螺旋式灯头的灯泡—螺旋式插入转椅；电灯泡—电动椅；遥控灯—遥控椅；透明的灯泡—透明质料的座椅；发光的灯泡—椅背上带灯可供看书的椅子等。



第四步，对上一步思维发散的结果再次进行联想发散，并将其结果再次与椅子进行强制组合。例如，由球形灯泡—球形椅子进行联想，则有：球形—圆形—辐射对称—花：像花一样的椅子；花有玫瑰花、百合花一类似于玫瑰花、百合花的玫瑰椅、百合椅；花有茎和叶—把椅腿设计成类似花的茎部和叶部形状；花有香味—能散发香味的椅子等。

第五步，从上述众多方案中选出有商业价值的设想予以试制。

3.18 综摄法

【来源背景】

综摄法又称类比思考法、提喻法、分合法，是由美国麻省理工大学教授 W. J. 弋登于 1944 年提出的一种利用外部事物启发思考、开发创造潜力的方法。

弋登发现，当人们看到一件外部事物时，往往会得到启发思考的暗示，即类比思考，而这种思考的方法和意识没有多大联系，反而是与日常生活中的各种事物有紧密关系。

事实证明，我们的不少发明创造、不少文学作品都是由日常生活的事物启发的灵感。这种事物，从自然界的高山流水，飞禽走兽，到各种社会现象，甚至各种神话、传说、幻想、电视等等，比比皆是，范围极其广泛。弋登由此想到，可以利用外物来启发思考、激发灵感解决问题，这一方法便被称为综摄法。

【内容】

综摄法是指以外部事物或已有的发明成果为媒介，并将它们分成若干要素，对其中的元素进行讨论研究，综合利用激发出来的灵感，来发明新事物或发现解决问题的方法。

综摄法一般是以会议讨论的方式进行，其具体操作分为两个阶段进行：

1. 准备阶段

① 确定会议室和会议时间。

② 确定参加人员约 10 名，参加者可以是不同专业的研究人员，但须是内行。

③ 指导员应具备使用本方法的一切常识及细节问题，如两大思考原则、四种模拟技巧、实施要点等。

● 两大思考原则。

◆ 异质同化。

异质同化简单来说是指把看不习惯的事物当成早已习惯的熟悉事物。在发明没有成功前或问题没有解决前，它们对我们来说都是陌生的，异质同化就是要求我们在碰到一个完全陌生的事物或问题时，要用所具有的全部经验、知识来分析、比较，并根据这些结果，作出很容易处理或很老练的态势，然后再去想用什么方法，达到这一目的。

◆ 同质异化。

所谓同质异化就是指对某些早已熟悉的事物，根据人们的需要，从新的角度或运用新知识进行观察和研究，以摆脱陈旧固定的看法的桎梏，产生出新的创造构想，即把熟悉的事物化成陌生的事物看待。

● 四种模拟技巧。

为了加强发挥创造力的潜能，使人们有意识地活用异质同化、同质异化两大原则，弋登提出了四种极具实践性、具体性的模拟技巧。

◆ 人格性的模拟。

这是一种感情移入式的思考方法。先假设自己变成该事物以后，再考虑自己会有什么感觉，又如何去行动，然后再寻找解决问题的方案。

◆ 直接性的模拟

它是指以作为模拟的事物为范本，直接把研究对象范本联系起来进行思考，提出处理问题的方案。

◆ 想像性的模拟

它是指充分利用人类的想像能力，通过童话、小说、幻想、谚语等来寻找灵感，以获取解决问题的方案。

◆ 象征性的模拟

是指把问题想像成物质性的，即非人格化的，然后借此激励脑力，开发创造潜力，以获取解决问题的方法。

2. 实施阶段

① 主持人向与会者介绍本方法的大意及实施概要以及四种模拟技巧、两大思考方式等。

② 主持人先不公开议题，而介绍与研究课题有关的更广泛的资料，引导与会者进行讨论，启发他们的灵感。

③ 当讨论涉及到解决问题时，主持人再明确提出来，并要求参加者按两条原则和四种模拟法积极构思解决问题的方案。

④ 整理综合各种方案，寻找出最佳方案。

这种方法的实施要点：

(1) 讨论时最好开始先不公布议题，到有人涉及时再提出来，以有利于与会者灵感的相互激发。

(2) 这种方法不追求设想的数量，它在于设想的质量和可行性。

(3) 人格性的模拟一般不易做到，因此必须集中精力。

我们以要改善机器的情况为例，通常我们无法将自己完全想像成一台机器，更不用说用人的思想去感受机器的情况了，这是由于“人是人，机器是机器”的观念已在我们头脑中根深蒂固了。

那么，我们如何才能真正地将机器人格化呢？首先，必须抛弃“人与机器不一样”的观点，而把机器的外壳想像成人的皮肤，去想像“这样它表面一定很痛”等等新的创意出来。

(4) 想像性和象征性的模拟方式。

这两种模拟的思考方针要从“问题在童话、科幻小说中，会变成什么样呢？”的疑问开始寻求答案，这样才能符合两大原则。

【适用范围】

可以用于利用其他产品的长处取长补短，设计新产品，以及制定营销策略等方案。

【总结与分析】

综摄法的基本特点是，为了拓宽思路，获得创新构想，就应经过一个“变陌生为熟悉”而后“变熟悉为陌生”的过程，即在一段时间内暂时抛开原问题，通过类比探索从而得到启发。在使用这种方法时要特别注意以下几点：

(1) 模拟时要集中注意力。

(2) 综摄法的精髓是通过识别事物之间的异同，从而捕捉富有启发性的新思路，产生有用可行的创造性设想，并得出解决问题的方案。

(3) 要确定贯彻综摄法的两大原则。

【实例】

日本南极探险队第一次准备在南极过冬，当时南极越冬队队员正在设法用输送船把汽油运到越冬基地。因为是初到南极过冬，实地操作时才发现输油管的长度根本不够，一下又没有备用的管子。这下所有的队员都呆住了，不知该如何办才好。

这时，队长西堀荣三郎突然提出了一个很奇特的设想，他说：“我们用冰来做管子吧！”

他的这个设想当然不是凭空想出来的，因为南极非常冷，水在碰到外界空气的瞬间就会变成冰，真可以说是滴水成冰。但问题的关键是怎样使冰形成管状，而且在中途不会断裂。

西堀队长很快又有了灵感：“我们不是有医疗用的绷带吗？就把它缠在铁管上，上面再淋上水让它结冰，然后拔出铁管，不就成了冰管子了吗？用这种方法做冰管子，再把它们一截一截连接起来，要多长就有多长。”

在西堀队长的整个构想中，首先是找出冰管来代替输油管，其次是将绷带的机能由包扎伤口转为包缠铁管。

西堀队长的聪明在于通过已知的东西作媒介，将毫无关联的、不相同的知识要素结合起来，也就是摄取各种事物的长处，把它们综合在一起，再制造出新产品。这位西堀队长运用的方法，就叫综摄法。运用这种方法，使他打开了未知世界的门扉，自己潜在的创造力得到了发挥，越冬输油管的难题得到了解决。

3.19 NM 法

【来源背景】

NM 法又称中山正和法，是由日本创造学家中山正和提出，并由高桥浩作了改进的一种创造技法。

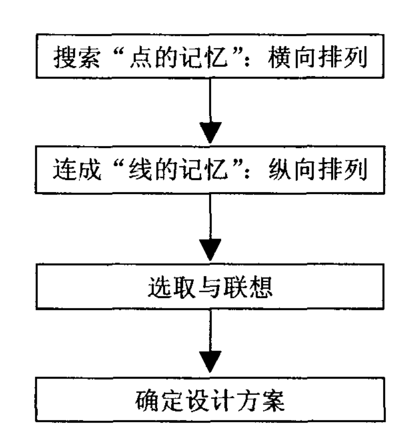
【内容】

日本中山正和教授根据人的高级神经活动理论，把人的记忆分为“点的记忆”和“线

的记忆”。由第一号信号系统对具体事物形成的条件反射，称为“点的记忆”；由第二号信号系统对事物的抽象化而形成的条件反射，成为“线的记忆”。

如果通过联想、类比等方法来搜索平时积累起来的“点的记忆”，再经过重新组合，把它们连接成“线的记忆”，这样就会涌出大量新的发明创造，做出新的发明。

NM 法的具体步骤：



其具体操作分为两个阶段：

1. 准备阶段

① 确定议题。

② 准备好会议室，确定参加人员，确定会议时间。

③ 主持人应具备关于本方法的一切常识及细节。

2. 实施阶段

① 主持人向参加者介绍本方法概要及应注意的问题。

② 宣布议题，接受咨询，开始会议。

③ 找出关键字（Keyword，简称 KW），一般指具有可思索性的动词。

④ 找出关键字的背景因素（Background）。从若干个关键词中选出一个，分析并列出实现该动词特色、要素的各种方法，并找出它们的组织结构。

⑤ 将得到的各种方法进行本质的概括、抽象。

⑥ 提出能完成上述本质抽象的方案。

⑦ 对提出的方案进行整理加工，根据可行性和经济性等原则，结合实际情况，选择既经济又可行的最佳方案。

【适用范围】

本法可以供个人使用，也可供小组通过脑力激荡法使用。它主要适用于产品的设计与改造，开发新产品等等。凡是研究发展部门、制造生产、技术现场都可广泛地应用。它还可用于促销及开发市场，进行资料分析。

【总结与分析】

NM 法的使用以问题的关键词作为出发点，并对之重新构思，进而找出新的灵感。

此法既具有综摄类比法那种思维灵活、思路开阔的特点，又具有卡片整理法那种直观性和逻辑性强的特点。它是把综摄类比法和KJ法结合起来的一种方法。

NM法最大的特征是重视找出解决问题的具体方案，在实际中，可能会出现第一次选用的关键词经分析后，未能得到解决问题较佳方案的情况，但仍可以选择其他关键词，用相同的步骤寻找最佳方案。

【实例】

以洗衣机的发明过程为例，NM法的使用步骤是：

第一步，找出能反映洗衣机本质（或者说发明一种洗衣机所要达到的目标）的“词”。采用NM法发明洗衣机，不是先去设想它的具体结构，而是先把它抽象化，例如，反映洗衣机能洗东西的“洗”字，洗得是否清洁的“清洁”一词，使用是否安全的“安全”一词等等，先找出这些关键词。关键词一般可以选择4~5个。

第二步，从这些关键词中选出一个。如“洗”，围绕这个关键词，通过联想、类比等扩散思维的方法，突破原有洗衣的概念，充分发挥自己的想像力，把各种各样洗涤方法列举出来，如搓板搓洗，刷子刷洗，棒槌敲打，河水漂洗，流水冲洗，以及其他洗涤方法。

第三步，进行集中思维，对设想出来的各种洗涤方法进行本质的研究，找出关键。如：水流速度问题。

第四步，应用类比方法，设想出各种可以加速水流速度的结构，以及如何把粘附在衣服上的污物冲掉的方法。

如找出可用以加速水流速度的结构——泵、喷嘴、甩水、超声波发生器等，然后根据价值观以及现有条件，进行可行性评价，造出最经济又可行的设计方案。

如果选择“洗”一词并不能达到目标，可以另选关键词，以上述相同的步骤，重新寻找设计方案，直到找到较理想方案为止。也可以同时选择几个关键词，找出几个方案，进行分析比较，从中选出最佳方案。

第四章

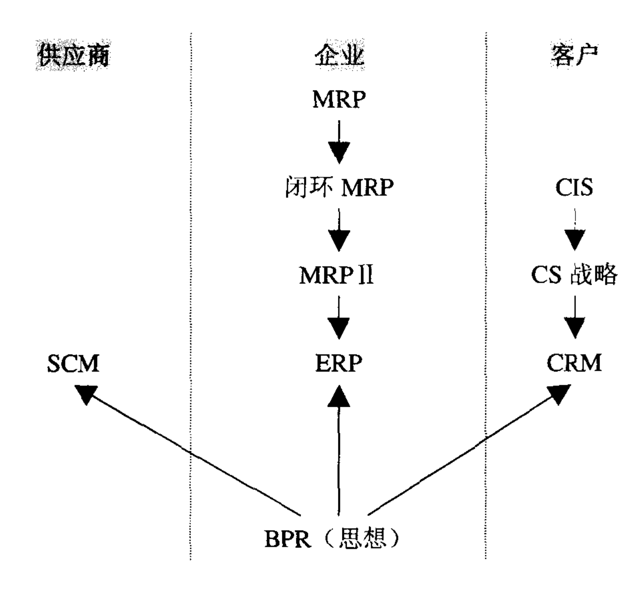
管理体系



本 章 指 引

20 世纪 80 年代末美国实现了企业信息化的第一阶段。90 年代初美国的企业进入了第二阶段，即国内现在讨论热烈的 BPR 阶段，到了 90 年代中后期，又把业务流程、管理结构和 IT 系统三者结合起来考虑，衍生出了 CRM、ERP 和数据仓库这些新的管理理念和信息系统概念，进一步对业务、管理和信息系统应用再整合、再优化。现在的美国企业正处于建设和实现 CRM、ERP 和数据仓库目标的第三阶段。

本篇主要针对制造业的企业，介绍了在国际和国内企业管理过程中普遍使用的一些管理体系。



另外，还有些其他类别的管理体系。

质量管理类：6σ 质量管理、零缺陷管理、TQM——全面质量管理。

生产管理类：现场管理 5S 法、TPM——全面生产管理、JIT 交货管理、精益生产、敏捷制造。

标准体系类：ISO9000 体系、ISO14000 体系、QS9000 体系、SA8000 企业责任国际标准。

以及一些比较新的实用的管理体系：目标管理、标杆管理、知识管理。

4.1 6σ质量管理

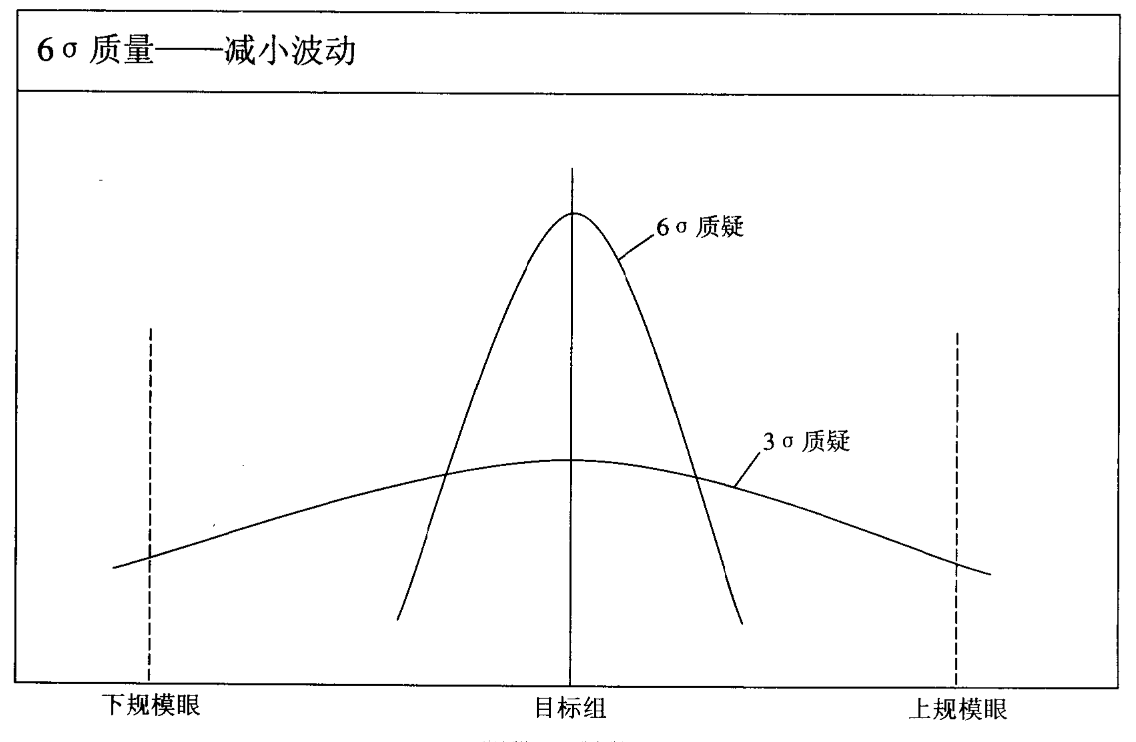
【来源背景】

6西格码（6σ）质量管理起源于美国20世纪80年代兴起的一场品质革命，最早应用于摩托罗拉公司，取得了令人瞩目的成绩。以后逐步推广到通用电器、IBM等一些著名跨国公司，至20世纪90年代形成了一股6σ风暴，席卷全球。到21世纪，6σ依然是经典的质量管理理论。

【内容】

σ原文为希腊字母sigma，术语σ用来描述任一过程参数的平均值的分布或离散程度，其含义为“标准偏差”，6σ意为“6倍标准偏差”，在质量上表示每百万坏品率（parts per million，简称PPM）少于3.4。对商务或制造过程而言，σ值是指示过程作业状况程度的标尺。σ值越高，则过程状况越好。6σ表示生产质量的合格率达到99.9997%，而3σ则代表93.32%的合格率。

“6σ质量管理”是评估工作流程的一种方法，是一种接近完美的、达到每百万次缺陷次数（DPMO）不超过3.4的目标，是一种改变组织文化的方法。更准确地说，6σ质量管理是一种建立并维持业务绩效和公司领导地位的广泛的综合的系统。



6σ产品质量标准图

6σ 是一个统计测量基准，它告诉我们目前的产品、服务和过程的真实水准如何。6σ 方法可以使我们将自己与其他类似的产品、服务和过程进行比较，以知道自己处于什么位置以及努力的方向。我们说一个过程具有 6σ 的能力时，可以肯定它是世界上最好的。这种能力意味着生产 100 万件产品只有大约 3 件不良品出现的机会。由此可见，6σ 测量标准提供给我们一个精确测量自己产品、服务和过程的“微型标尺”。

【总结与分析】

建立在 6σ 质量标准之上的 6σ 质量管理是一种灵活的综合性系统方法，通过它获取、维持、最大化公司的成功。它需要对顾客需求的理解，对事实、数据的规范使用、统计分析，以及对管理、改进、再发明业务流程的密切关注。

已证实的 6σ 质量管理系统的好处多种多样，其富有吸引力之处在于：

- 减少成本，提高生产力，增加市场份额。
- 为组织中所有人设计绩效目标。
- 提供高质量产品，增加顾客获得的价值。
- 加快改进速度，促进组织内学习和互相学习。
- 更快地执行战略转移，根据市场而转变。

【实施步骤】

在真正的实施过程中，你可能需要调节这些步骤的次序，或者同时实施多个步骤。不过这是一个很好的基础，以简明有效的五个步骤帮助建立卓有成效的 6σ 质量管理体系。

1．辨别核心流程和关键顾客

随着业务的日趋分散化、全球化，顾客群的划分越来越细，产品和服务标准化，人们越来越难以了解工作的实际流程，在这一步，我们需要了解：我们的核心或价值附加流程是什么；我们给顾客提供什么产品和服务；流程是怎样“流”的。

2．定义顾客需求

如果你不知道顾客到底需要什么，就很难给予他们所想要的东西，并且顾客的需求是设定有意义的评估标准的依据。所以，该步的目标是：与最终产品和服务相联系的对顾客的使用至关重要的“产出要求”；描述组织与顾客间相互作用的“服务要求”。

3．评估公司当前绩效

这一步告诉我们今天在满足顾客需求方面做得如何，将来会干得如何。根据可定义的顾客需求，精确地评估每个工作流程的绩效，建立起评估关键产出或服务特征的评估体系。

4．辨别优先次序，分析和实施改进

6σ 质量管理成功的一个关键因素是仔细地选择改进的优先项，不要使组织同时执行的活动超过它自身的能力。区分高潜力的改进机会，找到基于流程的、为事实分析和创造性思维所支持的解决方案，是这一步的目标。

5．扩展并整合 6σ 质量管理系统

在这一步，管理者必须承担复杂繁重的工作，构筑长期的 6σ 质量管理的框架，使 6σ 质量管理成为日常业务环境中的一部分，并建立和致力于持续更新的体系。

4.2 “零缺陷”管理

【来源背景】

被誉为全球质量管理大师、“零缺陷”之父和伟大的管理思想家的克劳士比，20 世纪 60 年代初提出“零缺陷”思想，并在美国推行零缺陷运动，后传至日本，在日本制造业中全面推广，使日本的制造业产品质量迅速提高，并且登上了世界级水平。继而扩大到工商业所有领域的质量运动。

“零缺陷”又称无缺点 ZD，零缺陷的思想主张企业发挥人的主观能动性来进行经营管理，生产者、工作者要努力使自己的产品、业务没有缺点，并向着高质量标准目标奋斗。它要求生产工作者从一开始就本着严肃认真的态度把工作做得准确无误，在生产中从产品的质量、成本与消耗、交货期等方面的要求来合理安排，而不是依靠事后的检验来纠正产品质量和工作质量。

【内容】

“零缺陷”的质量管理思想核心简单明了：第一次就把事情做对！

“零缺陷”的质量管理中，质量就是符合要求。质量必须用可衡量的、明确的字眼来定义，以帮助组织在可测知的目标的基础上，而不是在预感、经验或个人观点的基础上采取行动。

对于质量的成本，管理层必须不断地通过找出做错事情的成本来衡量质量的成本，这种成本也称为不符合要求的代价。管理者做错事情的代价是：质量成本（COQ）＝符合要求的代价（POC）＋不符合要求的代价（PONC）。“符合要求的代价”是指第一次把事情做对所花费的成本，而“不符合要求的代价”却使管理层意识到浪费成本的存在，从而清楚地确定组织改进的方向。

“零缺陷”质量管理的基础是预防，其质量管理的四项原则是：

第一，质量即符合要求：经营一个组织、生产一种产品或服务以及与顾客打交道所必需的全部活动都必须满足这个要求。如果管理层想让员工第一次就把事情做对，就必须清楚地告诉员工事情是什么，并且通过领导、培训和营造一种合作的氛围来帮助员工达到这一目标。

第二，质量的系统是预防：产品质量的系统是预防，在错误出现之前就消除错误成因。克劳士比认为，培训、纪律、榜样和领导可以产生预防。管理层必须下决心持续地致力于营造以预防为导向的工作环境。

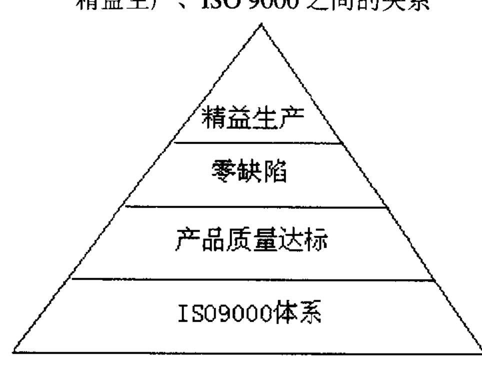
第三，工作标准是零缺陷（第一次就把事情做对）：“差不多”的质量态度在克劳士比方法中是不可容忍的。错误的代价实在太高，让我们无法忽视。领导者必须通过对所

有员工的培训、提供时间和工具等方面的资源，帮助他们达到符合要求的目标。

第四，质量的衡量标准是“不符合要求的代价”：“不符合要求”是一个用于诊断一个组织的效率和效果的管理工具。

【总结与分析】

零缺陷与产品质量达标、精益生产、ISO 9000之间的关系



底层是ISO 9000族质量保证体系，是支持产品质量达标、零缺陷及精益生产的基本条件，它相当于汽车里的说明书，是指导性重要文件。上层所有运动都离不开ISO体系的支持。

第二层是产品质量达标，推动产品质量的不断上升，这是零缺陷的基础。

第三层“零缺陷”运动，“零缺陷”不仅仅限于企业内部产品的质量要求，对于其他工作业务，供应商同时提出零缺陷工作标准，强调预防过程管理。无论是企业内部过程还是外部过程都必须符合双方同意的承诺要求，重视预防系统以及不符合要求的代价的计算分析，从而降低质量成本，提高产品质量和服务质量。

顶层是精益生产。精益生产是更为广阔的管理，它的思想以市场为导向，进行拉动式生产而实行资源整合全面管理，包括优化生产工作流程，减少多余的环节，推行零库存，降低采购成本，目的是提高生产工作效率，减少浪费，提高工作质量，使资源得到充分的有效利用。它牵扯到企业内部更多细化的管理，如MRPII、ERP、供应链、价值链等管理思想，是一项更深层次、更广泛的、更有效的全面管理。

【实施步骤】

1. 建立“零缺陷”运动的组织

“零缺陷”运动的实施是通过行政系统进行的，因此并不需要特别设置专门机构。建立组织的目的是为了使全企业所有人员都参加这一活动。以企业或事业部为单位建立组织，在企业（事业部）内的所有部门都能交流情况和参加活动。建立组织时，领导者对领导人必须具有领导全公司“零缺陷”运动的能力，能够得到全体职工的信任。建立起来的组织可有两种形式，一是由管理者组成的“零缺陷”委员会，一是由全体职工组成的“零缺陷”小组。委员会基本上是行政组织的重复，这能推动管理者有效地交流情

况和参加活动。以班组为单位编成的“零缺陷”小组，吸收全体职工参加，每组以 10 人左右为宜，便于现场开展活动。

2．确定目标

“零缺陷”运动的最终目标是完全消灭各种缺陷，这是一个较长的奋斗过程。因此，要将这一过程分成若干阶段，逐阶段确定目标。从组织系统来看，也是由下到上逐级确定自己的目标，实行目标责任制。确定的目标要先易后难，逐步推进，由最初目标做起，最后实现最终目标。制定目标时，首先要使全体职工树立质量意识，明确认识到，只有合格的产品，才会有企业的前途和个人的利益。只有认识提高了，才可能制定出较为理想的目标。

3．评价成绩

小组的目标是否达到，小组自己可以评定，但小组自我评定不是惟一的评价，生产现场的检查内容和各种统计数据仍需要由上级检查部门或专门机构来进行考核。小组评价和检查部门的考核，可以作为“零缺陷”运动是否达标的评价。

4．表彰“零缺陷”

既然是一种以每个劳动者为对象，依靠全体职工参与的活动，因而，个人的自觉性和组织的鼓励都是很重要的。对那些通过努力并达到目标的小组和个人，要给予物质和精神方面的奖励，要大张旗鼓地表彰那些不犯错误的人，只有不犯错误，才会做到“零缺陷”。不仅表扬完成目标好的个人，也要表彰那些为消除缺陷提出好建议的人。通过表彰活动，进一步调动职工的积极性和创造性，使“零缺陷”运动取得更大的经济效益。

【实例】

20 世纪 90 年代初，荣事达根据本企业的实际，在已有的以“零缺陷”为目标的质量管理系统的经验基础上，以中国“第二次改革高潮”为契机，借鉴了国外的“零缺陷”生产亦即“无缺点运动”管理方法，全面改造企业管理，建起“零缺陷”管理的崭新体系。他们把“零缺陷”生产的精神和规范导入供应环节，形成了“零缺陷”供应管理；将“零缺陷”精神和要求注入销售过程，形成了“零缺陷”销售与售后“零缺陷”服务。这样，覆盖供、产、销三大环节的管理系统便开始成形了。在企业活动的各个层面上，荣事达也强化了管理系统的基础建设。比如对决策有了一套保证决策零缺陷的管理方法，成本和财务管理也围绕零缺陷目标展开，科技开发、技术引进和技术进步同样建立了较为完备的管理规范，对人这一最活跃要素更有激励与约束相济的管理机制。这样，荣事达的“零缺陷”管理就把企业活动的各个层面、各个要素涵盖囊括，构成了系统化的管理体系。

值得指出的是，1992 年底，荣事达有限公司由合肥洗衣机总厂与香港丰事达公司合资成立，企业制度由此发生根本变革，荣事达开始了向现代企业制度的进军。对于荣事达来说，这无疑是加速企业管理创新的大好契机。按照现代企业制度的要求，荣事达从治理机构、管理组织设置到管理职能分布、管理流程安排，全面地进行了改造与重建。随后，荣事达又拓展了与日本三洋合资的合肥三洋洗衣机有限公司，兼并了数家企业，组建起不同于过去那种单体工厂型企业的大型企业集团，整个企业管理相应地又上升至

一个新性状新档次。到此，荣事达集团公司的"零缺陷"管理在现代企业制度的制高点上逐步确立起来，成熟起来，并继续发展和完善。可以说，荣事达历经十余年的管理创新至此取得了初步成功。

荣事达管理创新的轨迹并没有就此中止，而是仍在向前延伸挺进。最新的进展标志，应是荣事达集团于 1996 年顺利通过了国际通行的 ISO9001 质量体系认证，这表明荣事达的"零缺陷"管理在各项基础工作上达到世界公认的先进水平，中国成功企业的管理已当之无愧地可以与世界发达国家的企业管理相媲美。

4.3 TQM——全面质量管理

【来源背景】

全面质量管理（Total Quality Management，简称 TQM），是一种能够在最经济的水平上，考虑到使客户充分满意的情况，进行市场研究、设计、制造和售后服务，把企业各部门的质量开发、质量维持和质量提高的活动构成一体的有效体系。

在 100 年以前，那时人们对质量不够重视，企业里一般也没有专门的质量检验人员或管理人员。20 世纪初，大家开始对质量重视起来了，但主要的着眼点是"严格把关，进行 100%的检验"。到了 20 世纪 30 年代，由于产品数量越来越多，于是开始强调统计管理技术的运用。到了 20 世纪 50 年代后，人们发现仅仅凭质量检验和运用统计方法难以保证和提高产品质量，要想真正保证和提高产品质量还必须考虑其他方面。于是，1961 年世界著名的质量管理专家费根堡姆出版了《全面质量管理》一书，标志着全面质量管理时代的到来。

【内容】

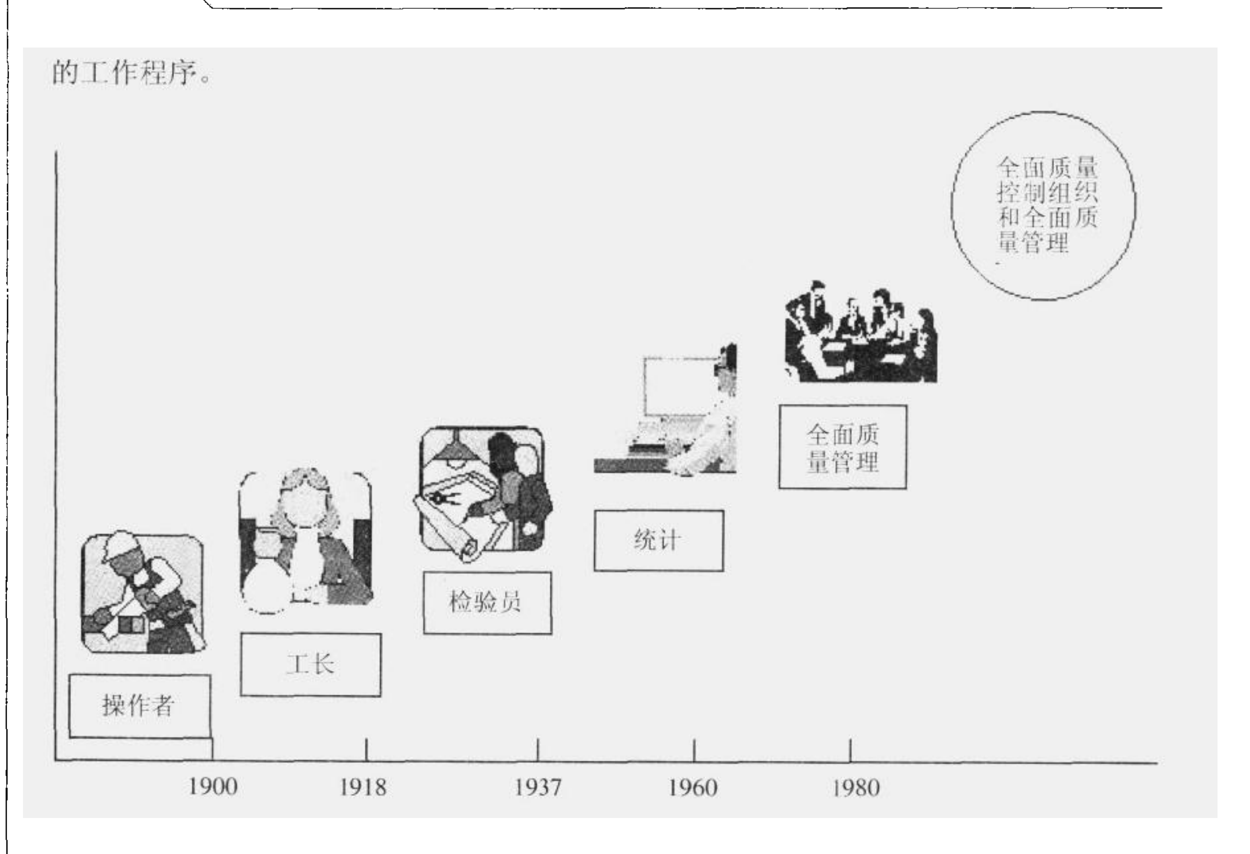
正如我们所了解的，质量管理的发展已经历了 100 多年。从历史的观点来看，解决质量管理工作的方法几乎每 20 年就能发生重大变革：第一阶段：操作者（工人）的质量管理；第二阶段：工长的质量管理；第三阶段：检验员的质量管理；第四阶段：统计质量管理；第五阶段：全面质量管理。

全面质量管理过程的全面性，决定了全面质量管理的内容包括：设计过程、制造过程、辅助过程、使用过程等四个过程的质量管理。结果来自过程。一个产品生产的每一个过程必然都会对产品的质量造成影响，而要保证和提高产品质量就需要从产品生产的所有环节和过程去考虑。

1．设计过程质量管理

产品设计过程的质量管理是全面质量管理的首要环节，主要包括市场调查、产品开发、产品设计、工艺准备、试制和鉴定等过程。主要工作内容有：根据市场调查研究，制定产品质量设计目标；组织销售、使用、科研、设计、工艺、制造、质量部门参与确定适合的设计方案；保证技术文件的质量；做好标准化的审查工作；督促遵守设计试制

的工作程序。



质量管理的演变

2．制造过程质量管理

制造过程是指对产品直接进行加工的过程。它是产品质量形成的基础，是企业质量管理的基本环节。制造过程质量管理的工作内容有：组织质量检验工作；组织和促进文明生产；组织质量分析，掌握质量动态；组织工序的质量控制，建立管理点。

3．辅助过程质量管理

辅助过程是指为保证制造过程正常进行而提供各种物资技术条件的过程。它包括物资采购供应、动力生产、设备维修、工具制造、仓库保管、运输服务等。辅助过程管理的主要内容有：做好物资采购供应的质量管理，保证采购质量，严格入库物资的检查验收，按质、按量、按期地提供生产所需要的各种物资；组织好设备维修工作，保持设备良好的技术状态；做好工具制造和供应的质量管理工作。

4．使用过程质量管理

使用过程是考验产品实际质量的过程，它是企业内部质量管理的继续，也是全面质量管理的出发点和落脚点。使用过程质量管理的基本任务是提高服务质量（售前和售后服务），保证产品的实际使用效果，不断促使企业研究和改进产品质量。它主要的工作内容有：开展技术服务工作；处理出厂产品质量问题；调查产品使用效果和用户要求。

【总结与分析】

全面质量管理 TQM 的最终目的是在满足客户需求的前提下企业获得最大限度的附

加价值。TQM 要求企业各部门保持紧密的协作，全体职工保持良好的协作，以保证产品的质量，从而取得更好的经济效益。企业是一个由许多关联的环节、部门和要素组成的系统，因此推行 TQM 应以系统方法去分析问题，采取系统的措施去解决问题。

全面质量管理活动存在于企业的所有主要部门中，如营销、设计工程、生产、工业关系、售后服务以及其他关键部门。所有这些部门，不论其在设备和人员、相互之间关系、信息流以及管理和控制等方面的变化如何，都应该努力维护和提高产品质量。

全面质量管理的主张是："一开始就不出错"，不同于传统检验活动"严格把关，不放过不合格零件和产品"的主张，它以预防废品为重点，从而可能在相当大的程度上不必进行日常检验。这样，质量验证的负担就不仅落在检验人员的身上，产品的整个寿命周期内和产品有联系的人员，包括设计工程师、销售计划人员、经理、技师、工人、供应商、维修工程师等都要承担质量的责任。

【实施步骤】

全面质量管理一般分为四个阶段：

第一个阶段称为计划阶段，又叫 P 阶段（Plan）。这个阶段的主要内容是通过市场调查、用户访问、国家计划指示等，摸清用户对产品质量的要求，确定质量政策、质量目标和质量计划等。

第二个阶段为执行阶段，又称 D 阶段（Do）。这个阶段是实施 P 阶段所规定的内容，如根据质量标准进行产品设计、试制、试验，其中包括计划执行前的人员培训。

第三个阶段为检查阶段，又称 C 阶段（Check）。这个阶段主要是在计划执行过程中或执行之后，检查执行情况，是否符合计划的预期结果。

最后一个阶段为处理阶段，又称 A 阶段（Action）。主要是根据检查结果，采取相应的措施。

【实例】

某一跨国企业，生产多种产品，在同行业中颇受尊敬。它的年销售额达数亿美元，但质量成本一直占净销售额的 10%，因此在质量领先方面受到竞争者强有力的挑战。企业的高层领导决定，在营销、工程、采购、劳资关系、检验、售后服务等各个方面都展开全面质量管理。在实施 TQM 几个月之后，企业在产品质量和安全性方面的状况有所改善。随着全面质量管理大纲的进一步深化，质量成本降低了 1/3 强，约占净销售额的 6%。这就坚定了企业管理当局执行质量管理大纲的决心，从而为增加销售量、降低成本以及提高现金流量提供了极为有利的条件。

另一家在行业中居领先地位的机械设备制造企业，面临着以下一些问题：顾客对质量的要求越来越高；竞争压力越来越大；质量成本越来越高。该企业在把全面质量管理的内容纳入企业管理方案之后，在两三年之内，就解决了原来存在的问题：顾客对质量的新的高要求得以满足，销售额从 9 000 万美元增加到 1.6 亿美元，质量成本占净销售额的比例也由 12%降低到 4%。

4.4 ISO9000 质量体系

【来源背景】

ISO9000 系列标准是一个不断发展的质量标准体系，它提供了建立质量体系的基本要求，也是企业进行质量管理的良好工具。按 ISO9000 系列标准建立的质量体系能发挥企业管理的实际功效，同时也为顾客和第三方的质量认可提供保证。

ISO9000 系列标准由国际标准化组织（ISO）制定。ISO 成立于 1946 年，总部设在日内瓦，其成员国有 100 多个国家。ISO 下设 200 多个技术委员会（TC），专门从事国际标准的制定和推广工作。在英国标准 BS5750，加拿大标准 Z299 和其他一些国防及核工业标准的基础上，ISO 专门从事质量管理和质量保证的技术委员会 TC176（ISO/TC176）于 1979 年开始着手制定 ISO9000 系列标准，并于 1987 年正式发布。ISO9000 系列标准在 1994 年进行了第一次技术性修订换版，2000 年 12 月 1 日又正式颁布了 2000 版的 ISO9000 系列标准。

ISO9000 系列标准一经制定就风靡全球，许多国家的企业纷纷导入 ISO9000 系列标准，我国也有许多企业已经通过了 ISO9000 质量体系认证，还有许多企业正在积极开展贯标认证活动。

【内容】

(1) 1994 年 7 月 1 日正式公布的 ISO9000 系列标准的核心内容由以下 5 部分组成。

ISO9000 的核心内容

ISO9000-1	质量管理和质量保证标准。第一部分：选择和使用指南
ISO9001	质量体系。设计/开发、生产、安装和服务的质量保证模式
ISO9002	质量体系。生产、安装和服务的质量保证模式
ISO9003	质量体系。最终检验和实验的质量保证模式
ISO9004-1	质量管理和质量体系要素。第一部分：指南

ISO9000-1 标准是选择和使用 ISO9000 系列标准的总指南，它规定了选择和使用 ISO9001 至 ISO9004 的原则和方法，并阐明了质量管理、质量体系、质量保证和质量控制等基本概念及其相互关系。

在外部质量保证条件（如合同环境）下，ISO9000 系列标准提供三种保证模式，即 ISO9001、ISO9002、ISO9003，供合同双方使用，它们分别代表三种不同技术和管理功能的合同要求。

在内部质量管理条件（如非合同环境）下，ISO9004 指导企业建立健全有效的质量体系。ISO9004 提出并阐述了质量体系一般应包括的基本要素。企业应根据具体情况选

择相应的要素和使用这些要素的程度。

(2) 2000 年，经过若干年的应用，国际标准化组织对 94 版的 ISO9000 系列标准进行了较多的修改，并发布了最新修订草案：ISO/CD29001：2000《质量管理体系——要求》标准，简称 2000 年版 ISO9000 系列标准。

其主要变化表现在：

① 将三个质量保证标准合并为一个标准，组织可通过对其范围进行适当裁减来选用该标准。

② 将现有标准 20 要素的叙述变成五大块结构，即质量管理体系要求；管理职能；资源管理；产品和服务的实现；测量、分布和改进。

③ 加强了对管理层的要求，更强调过程管理，也更加注重顾客导向。

④ 加强或扩充了对人力资源、信息资源、基础设施及工作环境管理的要求。

【总结与分析】

ISO9000 系列标准的精髓：

(1) 以满足顾客需求为己任。ISO9000 将全面满足顾客需要作为宗旨，并规定了买卖双方的权利和义务。企业只有牢牢把握这一宗旨，以顾客需求为中心，生产出适销对路的产品才能真正赢得市场。

(2) 重视过程控制。ISO9000 系列标准十分强调企业必须建立和完善质量体系，它把对全过程控制的思想作为其基本思想，这一点从 ISO9001 里规定的 18 个组成质量体系的过程要素中可以看出来。

(3) 强调以预防为主。现代质量管理思想所强调的“从事后检验到事先预防，以预防为主”，在 ISO9000 中也得到很好的体现。ISO9000 标准的许多条款都是从预防角度来做的规定。例如要求进行质量策划，包括制定质量计划、配备必要的设备和检测手段、确定和准备质量记录等。ISO9004 中指出“质量体系重点在于预防问题的发生，而不是依靠事后检查”。还指出不仅应保证在良好的状态下各要素处于受控状态，还应有能力在紧急情况下迅速恢复控制的应急措施。

(4) 持续的质量改进。ISO9000 的核心思想之一是持续地进行质量改进，将质量改进作为完善质量体系的动力。

(5) 重视高层领导的作用。成功实施 ISO9000 系列标准，需要建立并有效运行质量管理和质量保证体系，企业高层领导应对企业的质量问题承担主要责任。

【实施步骤】

(1) 培训教育，提高全员参与质量管理的意识。推行 ISO9000 系列标准需要企业上下全体员工积极参与，每一个员工都必须有责任感，企业应围绕 ISO9000 系列标准展开教育培训活动。

(2) 编制公司的质量文件。质量文件包括公司的质量政策、质量责任和质量保证体系的要求以及标准工作程序等。

(3) 按标准程序的要求进行反复的检查审核。在推行 ISO9000 质量体系的过程中，

为检查和促进公司整个质量体系工作真正按ISO9000的要求运行，要求进行不断的检查审核，包括内部质量审核，请顾问公司咨询审核。

(4) 取得正式认证。通过多次预审和最后的评审企业才能领取到ISO9000质量认证书。

(5) 获证后的工作。获取ISO9000认证不是一劳永逸的事，企业应将其精神进一步贯彻落实到质量管理的具体工作中，要不断地总结经验并将之文件化。获证后，有关部门还会进行抽查，因此应将贯标活动持续不断地进行下去。

4.5 ISO14000环境管理体系

【来源背景】

现代社会，环境问题日益引起人们的关注，保护人类的生存环境需要迅速改变那种大量浪费和破坏自然资源的传统生产方式。但在国际贸易中，由于各国的法律、法规的标准不统一，环保产品和服务的流通必然存在技术堡垒的问题。为此，国际标准化组织（ISO）成立了ISO/TC207环境管理技术委员会，进行环境管理工具和体系方面的标准化工作，起草制定了ISO14000环境管理系列标准。

【内容】

ISO14000系列标准的指导思想是：无论对于环境好的地区还是环境差的地区，ISO14000系列标准都应不增加贸易壁垒并努力消除贸易壁垒；ISO14000系列标准可用于对内对外的认证、注册等；ISO14000系列标准必然回避对改善环境无帮助的任何行政干预。

ISO14000系列标准由若干标准组成，ISO14000是总代号。ISO为TC207准备了50个标准号（ISO14000~ISO14049）和51个备用标准号（ISO14050~ISO14100）。

ISO14000是一体化的国际标准，它包含了清洁生产的内容，包括环境管理体系、环境审计、环境标志、环境行为评价、生命周期评估、术语和定义等。目的在于控制污染、保护环境，实施经济的可持续性发展，提高企业的环境管理水平。

ISO14000系列标准的内容

标准号范围	内　　容
14000~14019	环境管理体系标准号
14020~14029	环境标志标准号，环境标志是对环境义务行为的一种确认，也是引导消费的手段
14030~14039	环境行为评价标准号。环境行为评价是环境管理系统的重要支持技术，它用定量的数据——“环境行为指数”表达评价结果
14040~14049	寿命周期评定标准号，它研究产品在整个生命周期内对环境的影响，并予以评价的标准

在这一系列标准中管理体系标准是龙头标准，它要求组织建立的环境管理体系由 5 个一级要素组成：环境方针、环境计划、实施与运行、检查与纠正措施以及管理评审，这 5 个要素概括了环境管理体系建立过程中的关键环节和互相关联的步骤。

产品生命周期评价是 ISO14000 的重要组成部分，ISO14000 要求企业从产品的开发设计、加工制造、流通、使用、报废处理到再利用的全过程，都要考虑环境保护、达到环保要求。因此，在环境管理组织健全，体系完善的基础上全面推行“清洁生产”工艺，是达到 ISO14000 要求，从根本上解决资源浪费与环境污染的关键。

企业应将整体预防的环境战略持续应用到生产过程和产品中，应着眼于生产过程中减少污染物的产出，同时，要将废弃物资源化，不仅要考虑产品的生产工艺，而且要对产品结构、原料和能源代替、生产运营和现场管理、技术操作、产品消费直至产品报废后的资源循环等诸多环节进行统筹考虑，以使产品生命周期都符合环境保护的要求。

通过实施 ISO14000 系列标准，让企业自动制定环境方针，对企业的环境因素进行识别、评价，对产品的生命周期进行评估，从而制定适合于企业的环境目标和环境计划，并通过第三方认证机构，建立企业环境行为的有效约束机制。

【总结与分析】

ISO14000 系列标准是一个国际通用的标准，也是一个管理性标准，它具有如下特点：

(1) 以消费者行为为根本动力。ISO14000 标准强调的是非行政手段，用市场和人们对环境问题的共同认识来达到促进生产者改进其环境的目的。

(2) 自愿性的标准，不带任何强制性质。

(3) 没有绝对量的设置，以各国的法律、法规要求作为基准。

(4) 强调持续改进和污染预防，要求企业实施全面管理，尽可能把污染消除在产品设计、生产过程中，并要求企业注重进一步改进提高，环境行为逐年改进。

(5) 强调管理体系，特别注重体系的完整性，要求采用结构化、程序化、文件化的管理手段。

(6) 强调生命周期思想的应用，对产品进行全生命周期分析，较全面覆盖了当代的环境问题。

同时，企业获得 ISO14000 环境管理体系认证的益处有：

(1) 提高企业的经营管理水平，改善企业的环境行为。

(2) 提高企业预防污染的能力，满足各方的环境要求。

(3) 满足消费者的环境要求，提高企业在国际市场上的竞争力和信誉，改善企业形象和公众关系。

(4) 促使企业将改善环境行为的末端治理向全过程转移，通过节能、节约资源和废物最小化，节省开支，走清洁生产之路。

【实施步骤】

(1) 组织应建立符合 ISO14000 标准要求的文件化环境管理体系，在申请认证之前应完成内部审核和管理评审，并保证环境管理体系有效、充分运行 3 个月以上。

(2) 组织自建立环境管理体系始，应保持对法律法规符合性的自我评价，在不符合相关法律法规要求时应及时采取必要的纠正措施。

(3) ISO14000 审核是一项收集客观证据的符合性验证活动，为使审核顺利进行，组织应为开展认证审核、跟踪审核、监督审核、复审换证以及解决投诉等活动作出必要的安排，包括文件审核、现场审核、调阅相关记录和访问人员等各个方面。

(4) 组织获证后，应在进行宣传时应仅就获准认证的范围作出申明，并遵守认证证书及认证标志使用规定；在监督审核时对认证证书及标志的使用情况进行审核。

(5) 当组织的环境管理体系出现变化，或出现影响环境管理体系符合性的重大变动时，应及时进行监督审核、换证审核或复审以保持证书的有效性。

4.6 QS9000 质量管理体系

【来源背景】

QS9000 质量管理体系要求是由美国三大汽车公司——福特、克莱斯勒和通用汽车公司共同制定，以 ISO9000 为基础，于 1994 年颁布的汽车领域的国际质量保证标准。QS9000 除包含了 ISO9001 的 20 个要素外，还结合汽车工业产品的设计、开发、生产制造、服务等实际增加了许多内容，包括汽车行业的特殊要求，即生产批准程序、持续改进、制造能力 3 个要素及顾客的特殊要求。QS9000 被世界汽车行业所认可并采用，用以提高企业质量管理水平和通过认证。

QS9000 质量管理体系要求引用了许多现代质量管理的新观念、新方法，是一套宝贵的管理文件。我国推广实施 QS9000 认证有助于汽车行业企业深化 ISO9000 系列标准，提高我国汽车工业质量水平，使企业与世界先进管理水平接轨，全面加强企业的市场竞争力，是汽车行业企业取得进入世界市场通行证的重要途径。

【内容】

美国三大汽车公司每年在全球的采购量达 1300 多亿美元，他们对供方提出极为严格的要求，包括质量、服务、价格和技术。建立基本的质量体系——QS9000 是为了达到持续改进，预防缺陷，减少原料浪费和保持质量稳定的目的。

在 QS9000 标准诞生之前，三大公司都已经有了各自的质量管理文件。1988 年三大公司决定在 ISO9000 标准和各公司原有质量管理文件基础上进行协调，开始编制 QS9000 的参考手册、报告表格和技术术语标准。1992 年又对基本质量体系手册及评审办法进行了协调，在 1994 年 8 月首版发行。1995 年 2 月发行第二版，1998 年发行第三版。现行有效的标准是指质量体系要求（Quality System Requirement – QSR）即 QS9000 标准第三版。

QS9000 文件体系由两大部分构成：

第一部分“质量体系要求”，它由以下三部分及相关的附录构成：

(1) 以ISO9000为基础的要求：它是在ISO9001标准20个要素基础上增加补充内容而组成，包括ISO9001标准的第4部分和58个新条款，这也是QS9000名称的来源。

(2) 行业特殊要求：包括3个新增加要素，即生产件批准程序、持续改进、制造能力。这3个要素共增加9个条款要求。

(3) 顾客（即三大汽车公司和卡车制造商）的特殊要求：规定了各自的标识惯例、关键特性、评审、热处理、材料认定、标签和其他。

第二部分是一系列参考手册，这是QS9000重要组成部分。目前出版的有：

质量体系评定指南（QSA）。

产品质量先期策划和控制计划（APQP）参考手册。

潜在的失效模式和效果分析（FMEA）手册。

生产件批准程序（PPAP）手册。

测量系统分析（MSA）参考手册。

基础统计过程控制（SPC）参考手册。

以上均在QS9000标准内被相互引用，其中包括大量为供方使用的表格。

【总结与分析】

QS9000质量管理体系的特点是：

1．发展共同遵循的标准

QS9000的发展，要追溯到1988年美国三大汽车厂的采购副总裁集会讨论，如何让三大汽车厂的质量保证要求标准一致化，减少三大汽车厂个别对协作厂多重的审核与管理，让协作厂能持续改善，减少变异，降低成本，而能让利给客户及最终用户。

2．持续改善的精神贯穿全程

QS9000的最大意义在于将质量管理包容力大的ISO9000条文，赋予了动态的机制，使ISO9000质量保证系统精神活性化，在汽车业及制造业获得极大的影响。

3．工业火车头领导质量潮流

QS9000的公布表明，国际质量标准正朝着特定行业发展。美国三大汽车厂，以要求其外围直接的第一层供应商导入QS9000质量管理制度为主，许多兼具第一层及第二层身份的供应商也正在积极导入实施。

4．QS9000要求严谨

厂商一旦通过QS9000认证，可以同时取得ISO9001或ISO9002的证书，使用PDCA技巧，落实解决客户投诉，贯彻内部质量审核及改正措施，严格落实管理阶层审查，提高质量与生产力。

【实施步骤】

(1) 组织应建立符合标准要求的文件化质量管理体系，在申请认证之前应完成内部审核和管理评审，并保证质量管理体系有效、充分运行3个月以上。

(2) 说明顾客的要求（包括超出《质量体系要求/QS-9000：第三版》的部分和顾客特许之处）。

(3) 除了持有 ISO9001/2：1994 标准之外，还应持有相关的 ISO 标准，尤其是 ISO9000-1：1994 和 ISO9004-1：1994，此外，还须持有 AIAG 出版的 QS-9000 第三版标准。

(4) 应允许 CNAB 的代表、三大汽车公司的供方质量要求特别工作组的代表或其指定人员随同顾问公司派出的审核组实施现场审核并对审核组进行见证审核。

4.7 SA8000 体系——企业责任国际标准

【来源背景】

在全球经济一体化的大发展环境下，市场竞争的加剧带来的主要问题就是企业采用很多不正当的竞争手法，出现了不讲社会道德和社会责任的“惟利是图”的竞争现象。例如，违反垄断法、变相行贿、对交易方的过剩接待、侵害消费者利益等问题堆积如山。这些问题不仅遭到了社会和公众的强烈批判，影响了企业的长远发展，而且在企业之间造成了不平等的竞争。因此，很多企业认识到只追求技术、规格、型号的国际统一还不能实现全球市场的统一，必须在经营道德规则上建立统一的认识和规范。

1997 年初，以美国具有智囊团性质的非营利性专家集团——经济优先度调查会（EP）为中心，汇集了人权团体、工会、零售商、制造商、会计公司和管理顾问公司等多方面的代表共计 25 人，组成了一个认证机构，简称 CEPAA。与此同时，开始制定企业责任国际标准，即 SA8000 体系（Social Accountability），于是，SA8000 标准体系和认证制度被建立起来了。

【内容】

SA8000 体系与以往的其他企业标准不同，它是第一个非技术性的涉及企业“软件”的世界标准，从它的内容上看，主要有以下几大特点：

(1) SA8000 体系是依靠市场力量来推进的，不是依靠政府或正规的国际组织来推进的。SA8000 体系的制定和认证都是依靠民间组织来进行的，政府基本上没有参与。SA8000 体系的民间性决定了它是加盟企业共同自觉遵守的协议同盟，不带有强制性质。加入者会受到社会的赞誉，产品也会受到欢迎，因此这种市场力量是促使企业加入的主要因素。

(2) SA8000 体系不是销售地的法令，而是对遵守 SA8000 标准企业的要求，因此，一般而言，SA8000 体系的标准都高于销售地的法令标准的水平。例如，关于工资问题，SA8000 体系的规定是：“支付的工资至少是法律上或产业上的最低水平，而且，必须补充劳动者的基本需要，必须提供体现劳动者自决权的所得。”这些规定的目的是制止出口国政府过低的工资政策。

(3) SA8000 体系虽然是企业道德领域最初的国际标准，但它的约束对象不是全部的道德领域，SA8000 主要是限定在劳动条件和劳动环境上，目的是废除工厂或企业不公

正的非人道的劳动惯例，防止企业方通过压低劳动开支赢得国际竞争优势，从而不利于支付高工资的企业。按其名称和内容来讲，SA8000 应称为企业社会责任标准。

(4) SA8000 体系对发达国家企业和发展中国家企业都有约束力量。SA8000 体系是由发达国家提出来的，而且重点又放到劳动条件上并对工资最低线等作出了规定，该认证制度还特别重视废除发展中国家儿童劳动和强制劳动。例如认证制度规定，取得 SA8000 的企业不得参与童工和儿童劳动，禁止在某些制裁和威胁下的强制劳动，劳动时间上限为 48 小时，规定还保障工会的权利。但是，SA8000 不是单方面针对发展中国家的，对发达国家的企业也可以起到约束作用。像童工问题，就不是发展中国家单方面能解决的，首先必须解决发达国家市场对低价商品青睐的问题。例如，美国的一些大型零售企业为了低价销售商品，向海外子公司低价采购商品，这种行为助长了童工问题，理应受到非难。

(5) SA8000 体系的导入杜绝自我宣传，有严格的认证制度。要取得资格必须接受严格的调查和检查，而且即使获得了资格，也要在 6 个月到 1 年的间隔期内进行定期检查，认证资格的有效期只有 3 年。如此严格的审查认证制度大大提高了 SA8000 体系的权威性和信赖感。

(6) SA8000 体系规定，认证资格不具有分享权。即使总公司获得了 SA8000 认证资格，也不包括子公司和下属工厂，子公司和工厂必须另外申请。SA8000 是超越行业差别的统一标准，适合绝大多数行业，但农业、石油、采矿等特殊领域的认证采用其他的 SA 标准。

【总结与分析】

SA8000 体系提出后，受到了社会和很多企业的欢迎，目前欧美已有 5000 家企业正在呼吁更多的企业，尤其是采购商遵守 SA8000 体系。

近来，中国从事进出口贸易的公司会感觉得到，拥有 SA8000 的体系认证已经越来越成为对外进出口贸易的一张有效的入场券。很多外国的公司对跨国合作伙伴的要求不仅仅局限于经济利益，还在道德、信用、人权等诸多方面有着一定的要求，所以，拥有一张 SA8000 体系认证证书，对于有志于拓展全球性业务的公司而言是大有好处的。

【实施步骤】

(1) 从 CEPAA 和公认的认证机构取得《SA8000 标准》和《文件指南》两个文书。

(2) 企业必须提供公司首脑的承诺，并在此基础上，决定申报 SA8000 体系的企业内部负责人。

(3) 利用《SA8000 标准》和《文件指南》对照检查，并由申报负责人确认公司存在的问题是什么。在这一阶段，一般可利用工会、交易商、管理顾问、专家等进行咨询。

(4) 建立为遵守 SA8000 标准所必需的管理系统，其中包括政策的明确化和政策广为周知的系统。

(5) 管理系统构筑后，接受认证机构的监察，如果不能满足充分的条件，认证机构会提出必要的修正措施。

(6) 按照认证机构指出的问题和措施，由申报企业改善问题点，继续接受认证机构的监察。

(7) 获得 SA8000 认证后，企业要接受认证机构定期的检查，继续改善自己的管理系统。

4.8 现场管理 5S 法

【来源背景】

即使拥有世界上最先进的生产工艺和设备，如不对其进行有效的管理，工作场地一片混乱，工料乱堆乱放，其结果只能是生产效率低下，员工越干越没劲。5S 管理可以有效地解决这个问题，它能使你企业的生产环境得到极大的改善，是你企业走上成功之路的重要手段。

5S 来自日文 SEIRI、SEITON、SEISO、SEIKEISU、SHITSUKE 发音的第一个字母"S"，所以统称为"5S"。5S 活动不仅能够改善生产环境，还能提高生产效率、产品品质、员工士气，是其他管理活动有效开展的基石之一。

【内容】

5S 现场管理包括整理、整顿、清扫、清洁、修养五方面的内容，具体包括：



1. 整理

整理就是将必需物品与非必需物品区分开。必需品摆在指定位置挂牌明示，实行目标管理，不要的东西坚决处理掉，在岗位上不要放置必需以外的物品，这些被处理掉的东西可能包括原辅材料、半成品和成品、设备仪器、工模夹具、管理文件、表册单据等。

目的：将"空间"腾出来活用。

2. 整顿

除必需物品放在能够立即取到的位置外，一切乱堆乱放、暂时不需放置而又无特别说明的东西，均应受到现场管理干部（小组长、车间主任等）的责任追究。这种整顿对

每个部门都同样重要，它其实也是研究提高效率方面的科学，它研究怎样才可以立即取得物品，以及如何能立即放回原位。任意存放物品并不会让你的工作速度加快，反而使你的寻找时间加倍，你必须思考分析怎样拿取物品更快，并让大家都能理解这套系统，遵照执行。

目的：不浪费“时间”找东西。

3．清扫

就是将工作场所、环境、仪器设备、材料、工具等上面的灰尘、污垢、碎物、泥沙等脏东西清扫擦拭干净，创造一个一尘不染的环境，公司所有人（包括董事长）都应一起来执行这个工作。

目的：清除“脏污”，保持职场干干净净、明明亮亮。

4．清洁

清洁就是在“整理”、“整顿”、“清扫”之后的日常维持活动，即形成制度和习惯。每位员工随时检讨和确认自己的工作区域内有无不良现象，如有，则立即改正。在每天下班前几分钟（视情况而定）实行全员参加的清洁作业，使整个环境随时都维持良好状态。实施了就不能半途而废，否则又会回到原来的混乱状态。

目的：通过将“整理”、“整顿”、“清扫”制度化来维持成果。

5．修养

修养就是培养全体员工都应该养成遵守规章制度、工作纪律的习惯，努力创造一个具有良好氛围的工作场所。如果绝大多数员工能够将以上要求付诸实践的话，个别员工就会抛弃坏的习惯，转向好的方面发展。

目的：提升“人的品质”，成为对任何工作都持认真态度的人。

【总结与分析】

5S现场管理的重要作用：

(1) 工作场所干净而整洁。

(2) 员工能够具有很强的品质意识，按要求生产，按规定使用，尽早发现质量隐患，生产出优质的产品。

(3) 降低设备的故障发生率，减少工作的寻找时间和等待时间，从而降低了成本，提高了效率，缩短了加工周期。

(4) 人们正确地执行已经规定了的事项，在任何岗位都能立即上岗作业，有力地推动了标准化工作的开展。

(5)“人造环境，环境育人。”员工通过对整理、整顿、清扫、清洁、修养的学习与遵守，使自己成为一个有道德修养的公司人，整个公司的环境面貌也随之改观。

5S现场管理与ISO9000的区别：

ISO9000系列标准是国际标准化组织制定的有关品质管理和品质保证的系列标准。目的就是要标准化，其重点是各类标准、文件、品质记录、作业流程的标准化。ISO9000讲究品质问题的可追溯性，一个管理不规范的企业，有效推行ISO9000系列标准后，管理水平会有较大的提高。它侧重于造就一个能够保证品质稳定的工作体系，并不强调效

率及人的提升。

5S 活动着重于现场、现物，创造一个高效率、整洁的工作环境，其最终目的就是提升人的品质，养成认真对待每一件事的决心。

5S 活动与 ISO9000 系列标准没有任何冲突，相反，5S 活动的实施会促进 ISO9000 工作的顺利开展。

【实施步骤】

(1) 高层承诺，并成立“5S 推进委员会”。

(2) 拟订推行方针及目标，拟订工作计划及实施方法。

(3) 全员教育以及对新进员工的 5S 训练。

(4) 活动前的宣传造势。

(5) 局部推进 5S（现场诊断、选定样板区、实施改善）。

(6) 全面推进 5S（区域责任制、制定评价标准、评估监测、进行 5S 评比）。

(7) 标准化、制度化，将 5S 纳入日常管理活动中。

(8) 制定更新更好的目标，将 5S 活动推向更高的水平。

4.9 TPM——全面生产管理

【来源背景】

兴起于 1981 年的 TPM（全面生产管理）在日本取得了巨大的成功，随之在世界各地实施开来，1991 年在东京举行了第一届 TPM 世界大会，有 23 个国家 700 余人参加。世界各地成千上万家企业已经导入 TPM 并取得令人震惊的效果。

TPM 是建立在 5S 现场管理之上的一种挑战自我，挑战极限的企业管理的全方位的改善活动。最初的 TPM 活动还仅限于企业的生产部门，以后逐渐扩展到整个企业，以改善设备状况，改进人的观念、精神面貌及改良现场工作环境的方式来革新企业的体制，建立起轻松活泼的工作氛围，使企业不断发展进步。

【内容】

TPM 是英文 Total Productive Management 词组每个单词第一个字母的缩略语。TPM 的中文译名叫全面生产管理即全体人员，包括企业领导、生产现场工人以及办公室人员参加的生产维修、维护体制，以提高设备的综合效率。

其具体内容包括以下五个方面：

(1) 以追求生产系统效率（综合的效率）的极限为目标。

(2) 从意识改变到使用各种有效的手段，构筑能防止所有灾害、不良、浪费的体系（最终达成“零”灾害、“零”不良、“零”浪费的体系）。

(3) 从生产部门开始，到开发、营业、管理等所有部门。

(4) 从最高领导到第一线作业者全员参与。

(5) 通过自主的小组管理和活动来推动整个体制。

以上是最初和最基本的内容，随着 TPM 活动的发展，人们赋予它更高的目标和更广泛的解释：

(1) TPM 以最大限度地发挥设备功能，以零故障、零缺陷为总目标。

(2) TPM 是以重叠式的小组活动方式，在等级制度的组织之下加以推动的，力争从上至下的政策和自下而上的意见得到贯彻和沟通。

(3) TPM 以 5S 为基础，开展自主维修活动。

(4) TPM 以降低 6 大损失——设备故障、安装调整、空转短暂停机、速度降低、加工废品、初期未达产来提高设备综合效率。

(5) TPM 的推动不仅局限于生产部门和维修部门，设计开发等其他业务、行政部门都要纳入其中。

通常推动 TPM 活动以下列八大支柱为重心：

- 设备效率化的个别改善。
- 建立自主保养体制。
- 建立保养部门之保养的计划体制。
- 提高操作及保养的技能训练。
- 建立设备初期的管理体制。
- 建立品质保养体制。
- 建立管理间接部门的效率化体制。
- 建立安全卫生与环境的管理体制。

【总结与分析】

综上所述，TPM 可提高企业的综合生产效率，亦可改善企业的体质，通常将 TPM 归纳为以下几项功效：

- TPM 是追求经济性的（亦即赚钱的 PM）。
- TPM 是追求全面系统、智慧型的（MP-PM-CM）。
- TPM 透过小集团活动贯彻自主保养（自主管理）。
- TPM 是全公司所有部门共同参与的。
- TPM 活动借以清除所有损失（零损失为其目标）。

【实施步骤】

TPM 的推行可按照三大阶段，12 个步骤进行，当然，可以根据各企业的实际加以调整。

TPM的推进步骤

阶段	步　骤	主要内容
引进准备阶段	1. 领导层宣传引进TPM的决心	宣布TPM开始，表示决心，公司报纸刊登
	2. TPM引进宣传和人员培训	按不同层次组织培训，宣传教育
	3. 建立TPM推进机构	成立各级TPM推进委员会和专业组织
	4. 建立TPM基本方针和目标	找出基准点和设定目标
	5. 制定TPM推进总计划	计划从TPM引进开始到最后评估为止
	6. TPM正式起步	举行仪式，开大会宣布TPM正式开始
推进实施阶段	7. 提高设备综合效率措施	选定典型设备，由专业指导小组协助攻关
	8. 建立自主维修体制	步骤、方法及诊断方法
	9. 维修部门建立维修计划	定期维修、预防维修、备用品、工具、图纸及施工管理
	10. 提高操纵和维修技能的培训	分层次进行各种技能培训
	11. 建立前期设备管理体制	维修防御设计，前期管理程序，寿命周期费用
巩固阶段	12. 总结提高，全面进行TPM	总结评估，TPM评奖审查，制定更高目标

【实例】

建设雅马哈公司于1996年引入TPM活动理念。开始是从5S入手，并在1998年召开了TPM活动的“誓师大会”，以“谋求企业体制强化”为行动理念，以“全体一心，创造理想、希望和感动”为行动方针，正式全面推进TPM活动。主要开展了5S、自主保全和间接部门事务效率化以及与之相对应的“改善提案”和“自满大会”鼓励员工参与的活动。

通过5S达牌活动的开展，到2002年上半年有三个科拿到了金牌，六个科达到了银牌水平，其余各科全部通过了铜牌水平认证。公司环境得以很大改善。现场管理达到了国内一流的管理水平，在日本雅马哈的海外工厂中也是处于前列的。随着5S活动的开展，员工素质得到了提高，在此基础上，制造部开展以发现问题为中心的挂牌、取牌活动。即自主保全第一步；初期清扫第二步；发生源困难场所对策活动。间接部门开展了“事务效率化活动”。在品质、效率、安全以及产品成本的降低方面产生了巨大的效果。通过改善提案的发表和自满大会，给员工展示自身才华的舞台，给予员工间相互学习，相互提高的机会。并借此横向展开，在提高员工参与活动积极性的同时，推广TPM的活动成果，在部门与部门间、员工与员工间形成良性的互相竞争的环境。

4.10　JIT 交货管理

【来源背景】

JIT 的产生缘于 1973 年爆发的全球石油危机及由此所引起的日益严重的自然资源短缺，这对于当时靠进口原材料发展经济的日本冲击最大。生产企业为提高产品利润，增强公司竞争力，在原材料成本难以降低的情况下，只能从物流过程寻找利润源，降低由采购、库存、运输等方面所产生的费用。JUST IN TIME（即时生产）的交货管理始于日本丰田汽车公司，其重要的效益是大幅降低库存成本，将库存风险分散至上游的供应商。

JIT 以订单驱动，通过看板，采用拉动方式把供、产、销紧密地衔接起来，使物资储备，成本库存和在制品大为减少，提高了生产效率，这一生产方式在推广应用过程中，经过不断发展完善，为日本汽车工业的腾飞插上了翅膀，提高了生产效率。这一生产方式亦为世界工业界所注目，被视为当今制造业中最理想且最具生命力的新型生产系统之一。

【内容】

建立成功的 JIT 交货制度，可从组织、供应商与运输系统三方面来探讨：

1．组织的变革

由于 JIT 交货系统与传统的采购流程有相当程度的差异。例如，将采购表单、手续与规格简化、标准化，提高采购人员的作业效率。因此，组织要进行必要的变革才能符合 JIT 系统的需求，建立成功的 JIT 制度。

首先，高层主管要表示支持和决心，并实际领导、训练员工为建立 JIT 制度而努力。再者，企业必须依生产作业的规划决定采购时机、数量与人员、作业方式等，决定长期合作供应商的数目。同时，将组合改变成较有弹性的结构，建立最有效率的验收流程与缩短在制品流程；同时要重新审视品质标准与可容忍的品质误差、重新建立运输系统，才能将所有的流程精确实施，毫无误差。

2．供应商关系

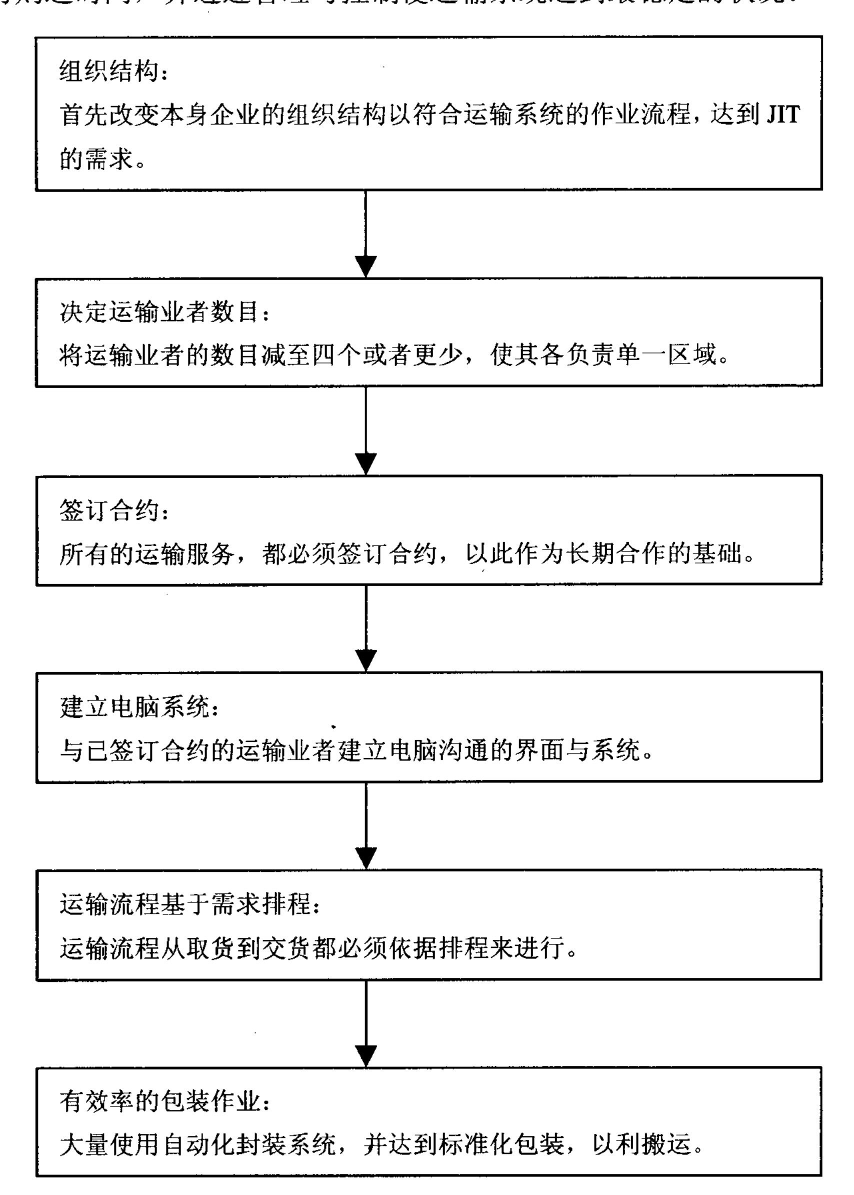
建立 JIT 制度一项很重要的工作就是强化供应商关系，由过去的对立关系，变成“同舟共济，唇齿相依”的合作关系。因为，JIT 强调原料或货物到厂的时机与数量；原料只需要在生产前送达，而且只需依当日的生产量运交适量的原料，过多或太少都不符合 JIT 的要求。因此，买方除了要精确计算生产排程、采购作业时间、运输时程外，就是要能确实掌握供应商的生产计划。为了要达到这一目标，需要买方与供应商建立密切的长期合作关系，彼此信任，使供应商能早日介入买方排程，将供应商视为企业延伸的外部单位。如此，JIT 交货系统才得以实现。

3．运输系统的评估

上面所说的，实施 JIT 的基础是买卖双方开诚布公的合作关系，双方必须在出货时

间、运货、收货、验收等许多方面达成协议，这一协议相当重要而且耗时。不过，相比较而言，买方更难对运输系统和运输业者作选择和有效的控制，运输系统在 JIT 中扮演很重要的角色。

买方一定要选择甚至发展能够配合本身达成及时交货需求的运输系统，以精确计算安全存量与购运时间，并透过管理与控制使运输系统达到最稳定的状况。



符合 JIT 需求的运输系统

JIT 系统对运输的要求：第一，企业必须调整组织结构以支援运输系统；第二，运输业者的数目必须减少至可控制规模；第三，将运输过程中所有的服务列入合约加以规范；第四，运用资讯科技加强与运输业者的联系；第五，运送流程的各环节必须依排程进行；第五，制定原料的包装规格，运用自动化封装设备，增进效率。

【总结与分析】

JIT 哲理的核心是：消除一切无效劳动与浪费，在市场竞争中永无止境地追求尽善尽美。JIT 十分重视客户的个性化要求；重视全面质量管理；重视设备的预防性维护；重视对物流的控制；重视人的作用，主张授权于员工参与管理和解决实际问题。

JIT 的基本原理是以需定供。即供方根据需方的要求（或称看板），按照需方需求的品种、规格、质量、数量、时间、地点等要求，将物品配送到指定的地点。不多送，也不少送，不早送，也不晚送，所送品种要个个保证质量，不能有任何废品。

JIT 原理虽简单，但内涵却很丰富：

(1) 品种配置上，保证品种有效性，拒绝不需要的品种。

(2) 数量配置上，保证数量有效性，拒绝多余的数量。

(3) 时间配置上，保证所需时间，拒绝不按时的供应。

(4) 质量配置上，保证产品质量，拒绝次品和废品。

JIT 供应方式具有很多好处，主要有以下三个方面：

(1) 零库存。用户需要多少，就供应多少。不会产生库存，占用流动资金。

(2) 最大节约。用户不需求的商品，就不用订购，可避免商品积压、过时质变等不良品浪费，也可避免装卸、搬运以及库存等费用。

(3) 零废品。JIT 能最大限度地限制废品流动所造成的损失。废品只能停留在供应方，不可能配送给客户。

JIT 具有普遍意义，既可适用于任何类型的制造业，也可适用于服务业中的各种组织。本人也认为，对于发展初期的电子商务，尤可采用和吸收 JIT 技术，以降低物流成本，使物流成为电子商务中的重要利润源。

【实例】

JIT 生产管理方式在 20 世纪 70 年代末期从日本引入我国，长春第一汽车制造厂最先开始应用看板系统控制生产现场作业。到了 1982 年，第一汽车制造厂采用看板取货的零件数，已达其生产零件总数的 43%。20 世纪 80 年代初，中国企业管理协会组织推广现代管理方法，看板管理被视为现代管理方法之一，在全国范围内宣传推广，并为许多企业采用。

近年来，在我国的汽车工业、电子工业、制造业等实行流水线生产的企业中应用 JIT 获得了明显效果，例如第一汽车制造厂、第二汽车制造厂、上海大众汽车有限公司等企业，结合厂情创造性地应用 JIT，取得丰富的经验，创造了良好的经济效益。

4.11 精益生产

【来源背景】

石油危机以后，美国汽车制造工业的大批量生产方式的弱点日益暴露，与此相反，丰田生产方式在日本汽车工业企业中得到迅速普及，并体现了巨大的优越性。此时，整个日本的汽车工业生产水平已迈上了一个新台阶，并在1980年以其1100万辆的产量全面超过美国，成为世界汽车制造第一大国。

1995年，美国麻省理工学院的Daniel Roos教授等将大批量生产方式与丰田生产方式进行对比分析，出版了《改造世界的机器》一书，将丰田生产方式定名为精益生产（Lean Production, LP）。精，即少而精，不需投入多余的生产要素，只是在适当的时间生产必要的市场急需产品（或下道工序急需的产品）；益，即所有经营活动都要有益有效。

【内容】

由丰田汽车创立发展起来的精益管理是以精益生产为主的一整套精益管理方法，其哲学是最大程度的简化与消除浪费、删除一切非增值活动、维持高水准的品质、保持企业持续改进的活力。

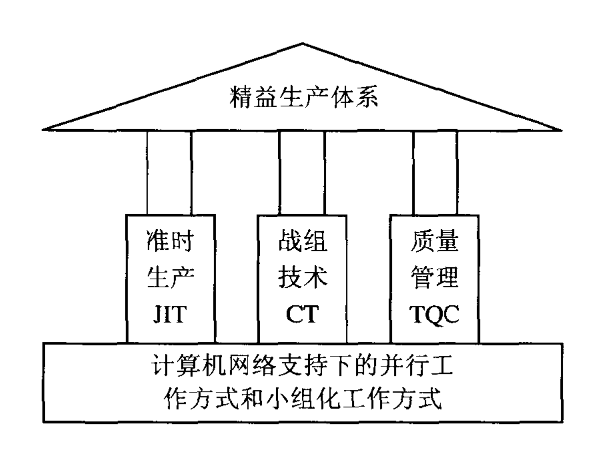
(1) 为排除浪费，丰田推行了JIT（即时生产）管理手段。丰田认为库存是企业的“万恶之源”，由于有了不必要的库存，积压了企业的资金，增加了资金成本；更主要的是由于有了库存，生产线上即使出现了不合格品工人也可以从容返修，而放松了对“零返修率”的追求。

(2) 删除一切非增值活动，则是对企业价值链的细化剖析，确保在价值链的每一节、每一环上都有其各自价值的增加。以精益的思想来分析在价值链中价值活动部分的每一个环节、每一个步骤是否都有各自价值的增加；在支持活动部分的每一个岗位、每一个人是否都有其存在的价值。要消除任何无增值的动作、环节和步骤。

(3) 为维持高水准的品质，丰田公司推行的是TQM（全面品质管理）思想。TQM的核心是顾客满意度（CS），把企业的管理策略从专注于产量、价格调整到专注于掌握顾客需求，借设计与持续改善的各种程序与系统，一再地提高给顾客的附加价值。在设计源头运用电脑整合制造（CIM）、CAD、CAM、与供应商、顾客的EDI界面及整个公司的管理资讯系统（MIS）和一体化流程、弹性制造系统（FMS）来构建精益生产、精益管理所需的强大的资源基础。TQM强调经理人对程序与系统的管理，强调全体员工以问题意识、改善精神不断地进行改良、改进活动以达到提高质量、降低成本、增强企业竞争力。

(4) 保持企业持续改进的活力。“精益生产”顾名思义就是追求精益求精，是企业保持持续改进、持续发展、持续提升的精神渊源。精益管理讲求柔性，包括生产线的柔性，组织的柔性，产品品种、数量的柔性，员工的柔性。

其中，生产线的柔性表现在流程、设备、技术、规格可以自如地随着市场需求的改变而改变，生产迅速调整。组织柔性的基础是人员的柔性。精益生产要求具有多项技能的员工，可以随着生产的需要在多个部门、岗位上胜任，具有在多功能团队中担任不同角色的能力，即具备柔性工作能力。



精益生产体系

如果把精益生产体系看作一幢大厦，它的基础就是在计算机网络支持下的、以小组方式工作的并行工作方式。这幢大厦的屋顶是精益生产体系，在此基础上的三根支柱就是：

* 全面质量管理，它是保证产品质量，达到零缺陷目标的主要措施。
* 准时生产和零库存，它是缩短生产周期和降低生产成本的主要方法。
* 成组技术，这是实现多品种、按顾客订单组织生产、扩大批量、降低成本的技术基础。

【总结与分析】

与大批量生产不同，精益生产的一切都是“精简”的：与大批量生产相比，只需要一半的劳动强度、一半的制造空间、一半的工具投资、一半的产品开发时间、库存与废品的大量减少和品种的大量增加。两者的最大区别在于它们的最终目标上。大量生产强调“足够”好的质量，因此总是存在着缺陷；而精益生产则追求完美性（不断降低价格、零缺陷、零库存和无限多的品种）。

随着日本制造业在国际竞争中的节节胜利以及世界各国对精益生产的研究的逐步深入，精益生产方式在实践上也逐步被诸多企业所采用。首先在汽车行业内，几乎所有的大型汽车制造厂商都开始吸收精益生产的思想，推行“准时化（JIT）”生产，加强企业间的协作……尤其在部分生产方法的改进方面，有些企业推行精益生产甚至超过了日本的企业。随后，在越来越多的其他行业的企业中，精益生产的生产组织方法、人员管理方法以及企业协作方法都被广泛地吸收与推广。近几年，世界范围内对企业人事管理的改革及一些企业再造的活动，很多都受到了精益生产思想的影响。

【实施步骤】

1．改进生产流程

① 消除质量检测环节和返工现象。也就是说，从产品的设计开始，质量问题就已经考虑进去，保证每一种产品只能严格地按照正确的方式加工和安装，从而避免生产流程中可能发生的错误。

② 消除零件不必要的移动。生产布局不合理是造成零件往返搬动的根源。消除零件不必要的搬动，节约生产时间。

③ 消灭库存。减少库存的有力措施是变“批量生产、排队供应”为单件生产流程（1－piece－flow）。在单件生产流程中，基本上只有一个生产件在各道工序之间流动，整个生产过程随单件生产流程的进行而永远保持流动。理想的情况是，在相邻工序之间没有在制品库存。

2．改进生产活动

仅仅对生产流程予以持续的改善，还不足以实现精益化生产，还要进一步改善生产流程中的个别活动，以更好地配合改进过的生产流程。

① 减少生产准备时间。减少生产准备时间一般的做法是，认真细致地做好开机前的一切准备活动，消除生产过程可能发生的各种隐患。

② 消除停机时间。全面生产维修（TotalProductive Maintenance，TPM）是消除停机时间最有力的措施，包括例行维修、预观个性维修、预防性维修和立即维修四种基本维修方式。

③ 减少废品产生。严密注视产生废品的各种现象（比如设备、工作人员、物料和操作方法等），找出根源，然后彻底解决。此外，那些消除返工的措施也同样有利于减少废品的产生。

3．提高劳动利用率

这包括两个方面，一是提高直接劳动利用率，二是提高间接劳动利用率。

4.12 敏捷制造

【来源背景】

从20世纪70年代到80年代初，由于片面强调第三产业的重要而忽视了制造业对国民经济健康发展的保障作用，美国的制造业严重地衰退，逐步丧失了其世界霸主的地位，出现巨额的贸易赤字。

1986年，麻省理工学院（MIT）通过深入研究，认为在产品的上市时间、质量、成本和服务等产品竞争四大关键因素中，质量已不再是市场竞争的最大优势。创新周期缩短和全球化市场的形成，企业面临着不可预测和不断变化的市场，只有快速响应市场需求，提供满足用户个性需求的产品，才能在竞争中取胜。1988年，美国通用汽车公司与

里海大学共同提出一种新的制造企业战略——敏捷制造，被称为“21 世纪制造企业战略”。

【内容】

1．从产品开发到产品生产周期的全过程满足要求

敏捷制造采用柔性化、模块化的产品设计方法和可重组的工艺设备，使产品的功能和性能可根据用户的具体需要进行改变，并借助仿真技术可让用户很方便地参与设计，从而很快地生产出满足用户需要的产品。它对产品质量的概念是：保证在整个产品生产周期内达到用户满意；企业的质量跟踪将持续到产品报废，甚至直到产品的更新换代。

2．采用多变的动态组织结构

21 世纪衡量竞争优势的准则在于企业对市场反应的速度和满足用户的能力。而要提高这种速度和能力，必须以最快的速度把企业内部的优势和企业外部不同公司的优势集中在一起，组成灵活的经营实体，即虚拟公司。

所谓虚拟公司，是一种利用信息技术打破时空阻隔的新型企业组织形式。它一般是某个企业为完成一定任务项目而与供货商、销售商、设计单位或设计师，甚至与用户所组成的企业联合体。选择这些合作伙伴的依据是他们的专长、竞争能力和商誉。这样，虚拟公司能把与任务项目有关的各领域的精华力量集中起来，形成单个公司所无法比拟的绝对优势。当既定任务一旦完成，公司即行解体。当出现新的市场机会时，再重新组建新的虚拟公司。

虚拟公司这种动态组织结构，大大缩短了产品上市时间，加速产品的改进发展，使产品质量不断提高，也能大大降低公司开支，增加收益。虚拟公司已被认为是企业重新建造自己生产经营过程的一个步骤，预计 10 年到 20 年以后，虚拟公司的数目会急剧增加。

3．战略着眼点在于长期获取经济效益

传统的大批量生产企业，其竞争优势在于规模生产，即依靠大量生产同一产品，减少每个产品所分摊的制造费用和人工费用，来降低产品的成本。敏捷制造是采用先进制造技术和具有高度柔性的设备进行生产，这些具有高柔性、可重组的设备可用于多种产品，不需要像大批量生产那样要求在短期内回收专用设备及工本等费用。而且变换容易，可在一段较长的时间内获取经济效益，所以它可以使生产成本与批量无关，做到完全按订单生产，充分把握市场中的每一个获利时机，使企业长期获取经济效益。

4．建立新型的标准基础结构，实现技术、管理和人的集成

敏捷制造企业需要充分利用分布在各地的各种资源，要把这些资源集中在一起，以及把企业中的生产技术、管理和人集成到一个相互协调的系统中。为此，必须建立新的标准结构来支持这一集成。这些标准结构包括大范围的通信基础结构、信息交换标准等的硬件和软件。

5．最大限度地调动、发挥人的作用

敏捷制造提倡以“人”为中心的管理。强调用分散决策代替集中控制，用协商机制代替递阶控制机制。它的基础组织是“多学科群体”（Multi-Decision Team），是以任务

为中心的一种动态组合。也就是把权力下放到项目组，提倡“基于统观全局的管理”模式，要求各个项目组都能了解全局的远景，胸怀企业全局，明确工作目标和任务的时间要求，但完成任务的中间过程则由项目组自主决定，以此来发挥人的主动性和积极性。

【总结与分析】

敏捷制造有哪些特色呢？

- 革新制造企业的组织机构、管理策略与制度，建立社会化虚拟公司。
- 提高产品设计、制造、销售全过程的整体柔性。
- 在政府部门协调下，企业、高校和科研机构结合。
- 用户参与设计与制造。
- 发挥人（知识、技艺和创造性）和信息的作用。

归纳起来，敏捷制造的主要特色就是柔性和成员间的合作。

敏捷制造在美国初见成效。美国计算机厂商康柏公司，1996年启动虚拟生产计划，与台商合作在深圳设厂，使每台计算机平均价格下降57美元，质量服务等符合康柏全球统一标准。

我国的制造业同国外相比还有很大差距，如何面对国际化竞争，是企业面临的迫切问题。充分借鉴发达国家的先进技术，不失为一种明智之选。

【实施步骤】

1．简化组织机构

绝大多数国有企业实行了数十年之久的面向功能的多级企业结构转变为面向过程的项目组/虚拟公司平面式企业结构，减少不必要的层次结构，从而提高敏捷性。

2．重建企业文化

树立双赢（win-win）的观念。一个新机遇，对于核心企业来说，应意识到联盟其他资源的重要性，因为机遇转瞬即逝，只有合作才能共同获利。对于非核心成员来说，积极配合、认真负责地完成响应的任务是其自身生存和发展的基础，要有主人翁意识。Win-win观念是合作的前提。

3．高素质员工的培养

面对变化，员工对新事物的接受和新技术的掌握能力是敏捷企业竞争力的重要因素；敏捷企业应把决策权放在最底层，授权自制，让每个操作者都能对与其工作相关的问题作出迅速、正确的决策，这同样需对员工进行各类必须的培训。只有一个企业拥有大量的高素质的员工，它才容易进行各种调整以适应新挑战的需要。

4．建立区域企业联盟

我国制造业竞争力差的原因之一是单个企业的设计、制造资源的不足。为弥补这种不足和提高企业资源利用率，在一定区域范围内，在政府部门的指导下，建立企业联盟。联盟企业通过Internet网（或其他方式）与联盟中心取得联系。在联盟中心设有：

联盟企业成员的设计、制造资源库，以供联盟成员查询。

专家职能系统，专业专家为新的产品进行工艺分析。

虚拟企业模型，协助分析选取合作伙伴，优化产品过程。

多方决策系统，联盟各方可通过计算机支持协同工作，在联盟中心协助下，进行多方动态决策。

联盟中心负责监督合作各方的任务履行，以及商务实现。建立区域企业联盟，实现资源有偿共享，以期实现提高成员企业实力和对机遇的敏捷应变能力。

【实例】

美国 Ingersoll-R 公司主要生产工业压缩机，原来开发新产品仅设计就耗时 8~12 个月，从样机制造到试验评定花了 1 年到 1 年半的时间，耗资 50 万美元。1988 年建立动态公司采用敏捷制造过程后，开发技术水平更高的压缩机只需原来的 1/3~1/2 时间，花费只是 12.5 万到 25 万美元。

美国康柏公司 1996 年启动虚拟生产计划，与台湾制造商形成合作关系，由台湾制造商在其深圳分厂附近建设新厂，其产品质量、技术、研究开发、运送、存货都要符合康柏公司全球统一标准，连员工的技术水平和工作态度也要达到其要求。这种虚拟生产方式使其计算机产品每台成本平均降低 57 美元。这种虚拟生产、全球运筹的策略使这些财力大、品牌知名度高、市场基础成熟、分销渠道完善的大公司更成功地经营；而没有品牌行销能力但能有效生产的计算机制造商得到巨额订单，赚取稳定可观的利润。这正是敏捷制造所提倡的优势集成组织原则的应用。

遥测装置生产的敏捷制造示范项目，采用虚拟企业方式，联盟了联合信号公司堪萨斯城分部、加利福尼亚的圣地亚国家实验室和新墨西哥的圣地亚国家实验室以及机械主箱、印刷电路板供应商。这些联盟企业为产品的实现提供了技术设备原料等支持，弥补了单一企业资源的不足。生产时间减少 50%，生产效益提高了好几倍。

4.13　SCM—供应链管理

【来源背景】

所谓供应链（Supply Chain）是指提供产品和服务给顾客的产业上、下游厂商所形成的系统。供应链是在整个商业交易的一连串过程中，从供应商到客户，透过不断的整合与改造，提升所有厂商的竞争力与客户价值，构成所谓的价值链。

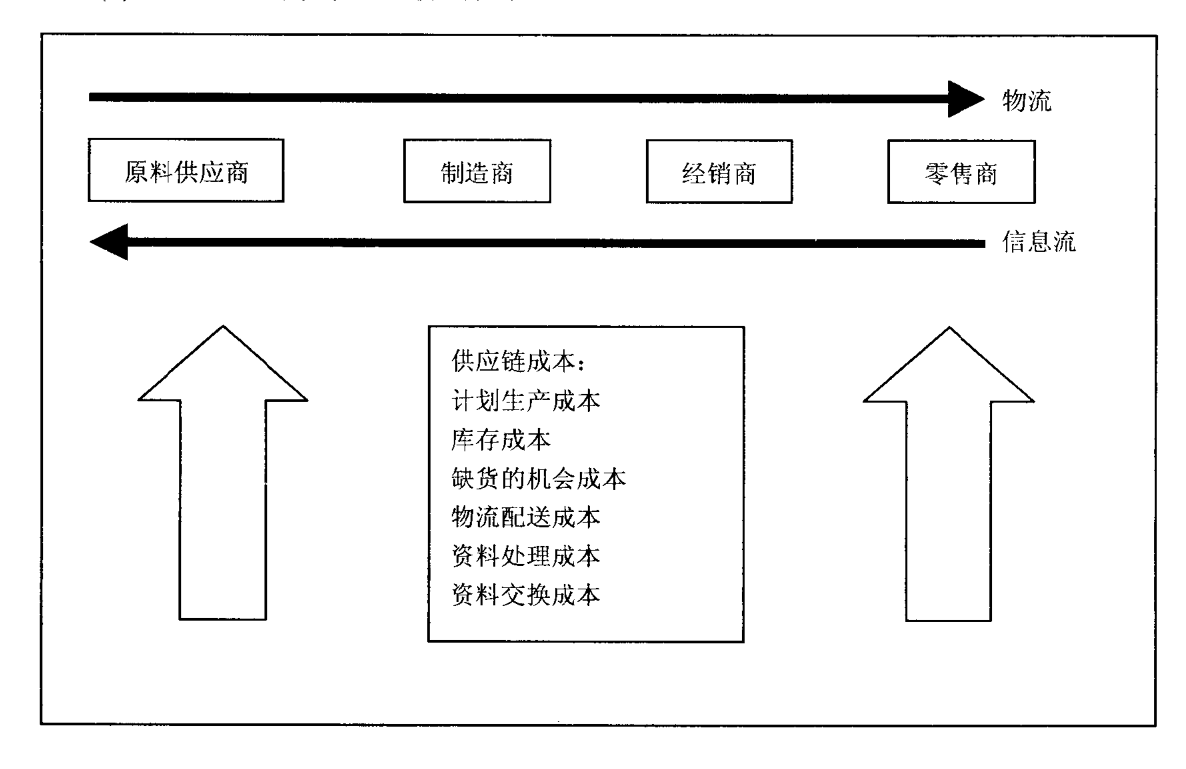
供应链管理（Supply Chain Management）是指从供应商到最终使用者间的产品、信息及资金的双向流动，以达成寻求货品和物料、验收、制造、配销及收付款等的成本降低与周期时间减少。

【内容】

供应链管理的目的：

(1) 减少浪费与无附加值的活动：减少处理（交易）速度，减少过多库存。

(2) 增加对客户的服务与反应速度。
(3) 改善供应链的沟通：包括信息的传输速度、及时有效、正确性等。
(4) 减少周期时间：包括新产品开发时间、订单交期、补充物料和货品的时间。
(5) 供应链的持续改进和协调发展。



产业供应链

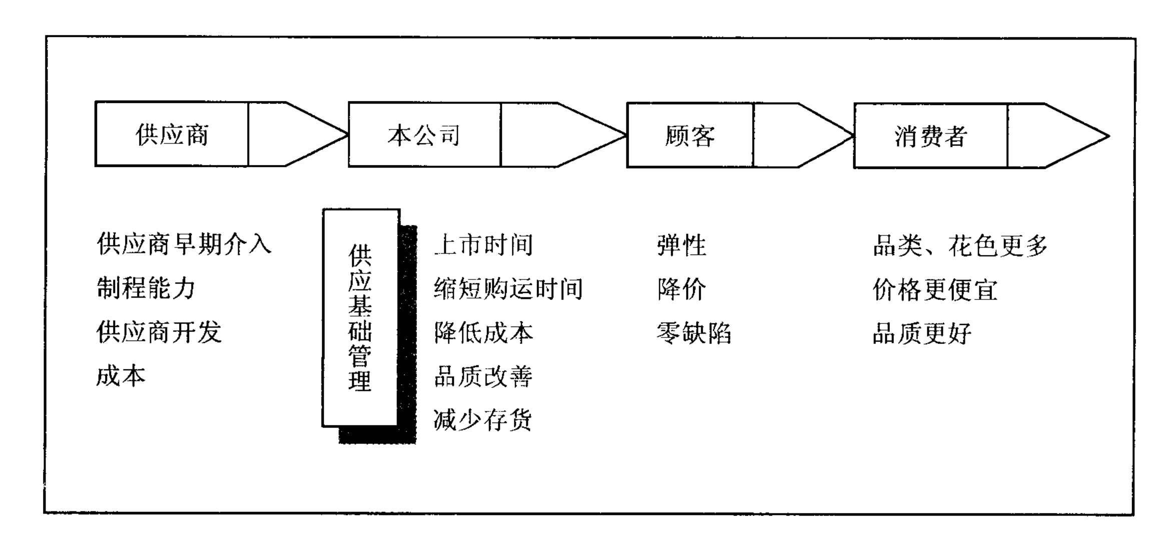
在产业中若要增加供应链的价值，基本上的做法有以下数点：
(1) 共同降低供应链内的存货。
(2) 注重整体供应链的效率。
(3) 彼此信任及分享信息以促进规划与监控。
(4) 分摊风险与报酬。
(5) 公司内部、供应商及顾客各阶层都充分了解其重要性而互相合作。
(6) 持续分享资源规则。
(7) 减少或合并供应商、配销商及运输商的数目。
(8) 应用信息科技联系相关作业流程。

【总结与分析】

构成供应链有四个基础——供应商、本公司、顾客及消费者。

过去对于供应管理主要专注于供应商的绩效评估，或控制购运的时间等；现今的供应管理应着重与供应商共同发展，强调同存共荣。对供应商的管理方式已从被动的反应（Active）变成主动的预防（Proactive），换言之，企业为追求“产能最大，库存最小”

的目标，必须积极开发合格的供应商，共同开发新产品，提升制造能力，缩短交货时间；而不是等待供应商上门推销，只谈价格，事后则投入人力解决品质问题。而采购的实务上，制造商正使用 Intranet 来和其供应商与下游承包商进行经常性的联系，以管理库存和排定运送时间。现在采购的趋势，就是减少供应商的家数，并和他们在双赢的关系里成为伙伴。



供应基础管理图

【实例】

如果说有两家公司使得“供应链”这个词家喻户晓，那就是沃尔玛和宝洁。20 世纪 80 年代，在这两家公司开始合作之前，零售商和制造商分享的信息很少。但是，这两大巨头建立了一个软件系统把宝洁和沃尔玛的配送中心连起来。当配送中心内宝洁产品数量减少的时候，该系统会自动发送一个警示信息要求宝洁送更多的货。可以说，这个系统深入到了沃尔玛的每个超市，以至于任何宝洁的产品通过收银台扫描器的时候，宝洁可以通过卫星信号监控货架。

有了这种及时信息，宝洁就知道什么时候该生产、发货和给沃尔玛的店里摆放更多的产品，而不必在仓库里堆一大堆产品，等着沃尔玛打电话。此外，收银和付账也是自动进行的。该系统给宝洁节约了大量时间、降低了库存和减少了订单处理成本，以至于宝洁愿意给沃尔玛“每天不同的低价”而不至于亏本。

4.14　MRP——物料需求计划

【来源背景】

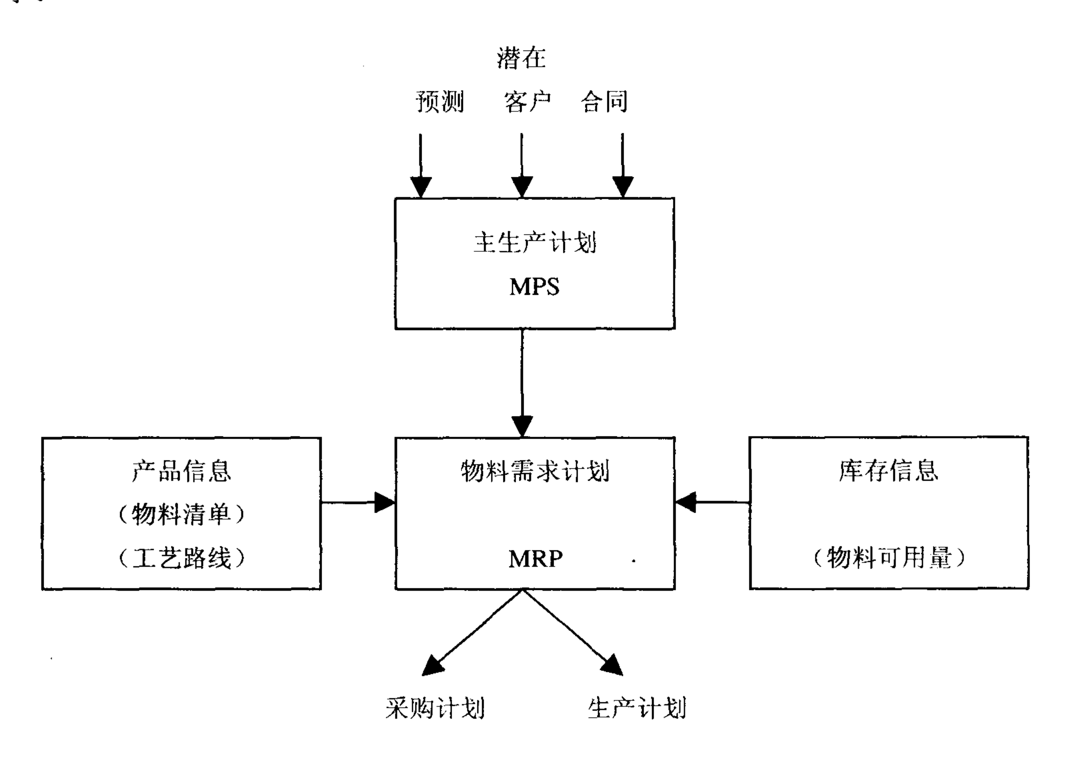
企业怎样才能在规定的时间、规定的地点，按照规定的数量得到真正需要的物料，

也就是说，库存原材料及其他相关物料的管理如何才能满足生产的要求，这就是物料需求计划（Material Rrquirements Planning，简称 MRP）。

MRP 的理念是 1965 年前后由美国国际商用机器公司（IBM）的几位管理专家提出来的，它是一种反映制造业管理实践的客观规律和模式，易于为管理人员理解和接受。

【内容】

我们知道，任何系统都会有输入、处理和输出三个过程，物料需求计划（MRP）也不例外。MRP 有三个“输入项”：主生产计划（MPS）、产品信息、库存信息；属于“处理项”的物料需求计划（MRP）；以及属于“输出项”的采购计划、生产计划。如下图所示。



MRP 的系统流程图

MRP 的三项基本输入内容——主生产计划、产品信息、库存信息以及 MRP 的输出项——采购计划和生产计划，依次回答了制造业的四个基本问题：生产什么？要用到什么？已有了什么？还缺什么以及如何得到？

1．主生产计划

MRP 的三项主要输入，首先就是主生产计划（Master Production Scheduling，简称 MPS），它是生产计划的核心，是所有短期生产活动，包括原材料采购、零部件加工、制造和装配活动的依据。而市场和销售系统反馈回来的需求信息的预测、定货合同、以及潜在客户的要求等又是 MPS 的输入项，最终决定企业主生产计划在一定时间内的最终产品生产量。

主生产计划（MPS）回答了制造业中的“生产什么”的计划。

2．产品信息

产品信息主要是由物料清单（Bill Of Materials，简称 BOM）构成，物料清单（BOM）包括了产品结构以及在制造过程中必要的资源（能源、工具等）。它不仅是所有元件的清单，还反映了产品项目的结构层次以及制成最终产品的各个阶段的先后顺序，即由于产品结构不同，不同的元件处于产品生产过程的不同层次。

产品信息回答了制造业中继“生产什么”之后的“要用到什么”的问题。

3．库存信息

库存信息包含所有产品、零部件、在制品、原材料的库存状态的记录。相对于稳定的“产品信息”来说，它是随着时段的变化而处于不断变动中的。库存信息中，通常用“物料可用量”来参加最终的净需求计算。

物料可用量（某时段）＝ 现有库存量＋计划入库量－已分配量－不可动用量

库存信息回答了制造业中“已经有了什么”的问题。

当我们提到 MRP 系统时，应当把握的是它包括了属于“输入项”的需求管理（销售管理）、主生产计划、产品信息和库存信息，属于“处理项”的物料需求计划，以及“输出项”的采购计划和生产计划等全部内容，而不仅仅指软件中的一个 MRP 模块。

【总结与分析】

在生产实践中，MRP 体现出来的作用是：

(1) 产品价格降低，更有竞争性。

(2) 库存降低，并更有效率。

(3) 能够及时面对市场作出反应。

(4) 改变主生产计划的能力增强。

在 MRP 没有出现之前，各种生产经营活动都是孤立进行的，难以及时作出非常准确的物料需求计划。MRP 的出现，使制造业的各项活动建立在有计划的基础上，避免了盲目性造成的浪费，增加了企业生产对市场需求的反应速度，提高了企业的整体竞争力。

4.15　闭环 MRP

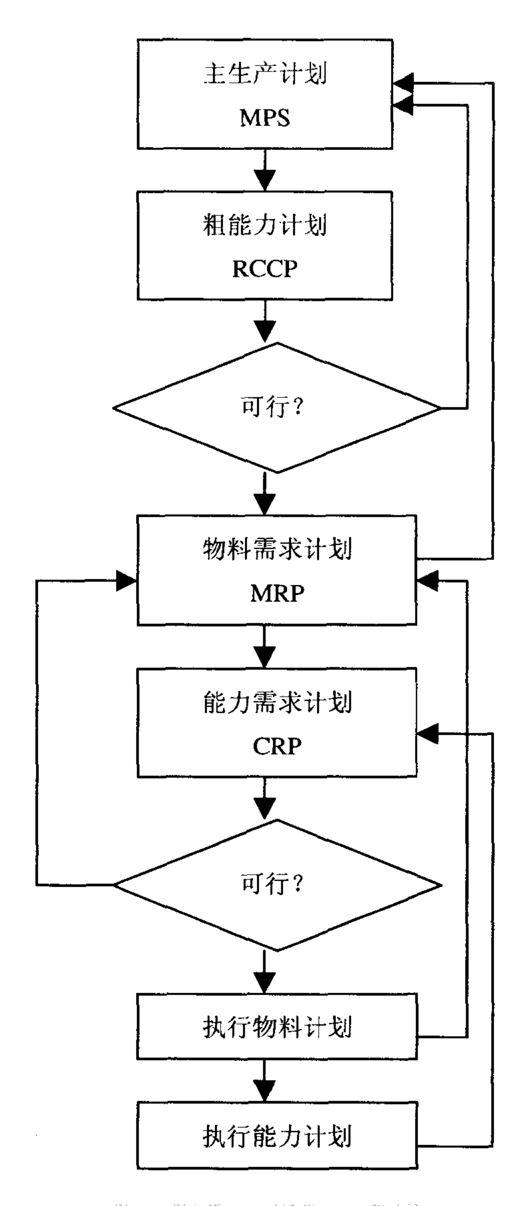
【来源背景】

基本的 MRP 主要实现了物料信息的集成，提供了对物料的需求及其计划（采购计划和加工计划）。但是，它没有说明这个需求计划有没有可能实现，也没有提出措施去控制需求计划的实现。

20 世纪 70 年代中后期出现了能力计划的概念，即根据需求计划去预计未来各个时段对能力的需求，进而对能力进行规划与调整。能力需求计划（CRP）使 MRP 的可执行性和可操作性大大提高，同时采取了计划执行的信息反馈措施，使得既有自上而下的计

划和控制信息，又有自下而上的执行信息，形成了一个闭环的信息流和业务流，称为闭环 MRP（Close-loop MRP）。

【内容】



闭环 MRP 的系统流程图

可以看出，闭环 MRP 的运作流程是：主生产计划（MPS）经过粗能力计划（RCCP）验证后，证明是可行的，才能进入物料需求计划（MRP）层次。在合格的主生产计划输入后，MRP 程序对所有的零部件、组件和为满足计划所需要的其他资源进行需求展开后，能力需求计划（CRP）模块验证 MRP 的输出，判断是否有足够的能力。如果没有足够的能力，则对 MRP 模块的反馈信息指出计划需要修改的地方；如果有足够的执行能力，就通过 MRP 系统，将订单下达给生产系统、执行能力和物料计划。

在计划任务落实之后，物料需求计划和能力需求计划的执行情况的信息会不断反馈给系统，理想的情况是完全按照所制定的计划的要求，当实际情况与计划有所偏差时，系统会进行一定的调整和修订，直到计划能正常执行。

【总结与分析】

闭环 MRP 在两方面弥补了 MRP 的不足。

1．能力计划

在每一个需求计划层次，同时要进行能力需求计划。闭环 MRP 对应主生产计划（MPS）层次，进行了粗能力计划（Rough-cut Capacity Planning，简称 RCCP）；对应物料需求计划（MRP）层次，进行了能力需求计划或详细能力计划（Capacity Requirement Planning，简称 CRP）。总之，补充了 MRP 所没有的平衡需求与供应的功能。

2．反馈功能

闭环 MRP 弥补 MRP 的另一个不足是增加了反馈信息。由 MRP 产生的计划经过能力计划核实可行后，可以下达执行。执行的结果可以从两方面来核实：一个是物料计划的执行情况，例如采购件是否按时到货，加工件是否按时完成。另一个是能力计划的执行情况，例如，预计的生产能力是否达到，是预计不准还是出现故障。如果计划的执行情况未能满足或不符合计划要求，就必须把实际执行的信息反馈给计划部门，进行调整或修订以后，再下达执行。

也就是说，闭环 MRP 验证了供应是否满足了需求，如果有问题，及时反馈修正，使需求计划能正常执行。

4.16　MRPⅡ——制造资源计划

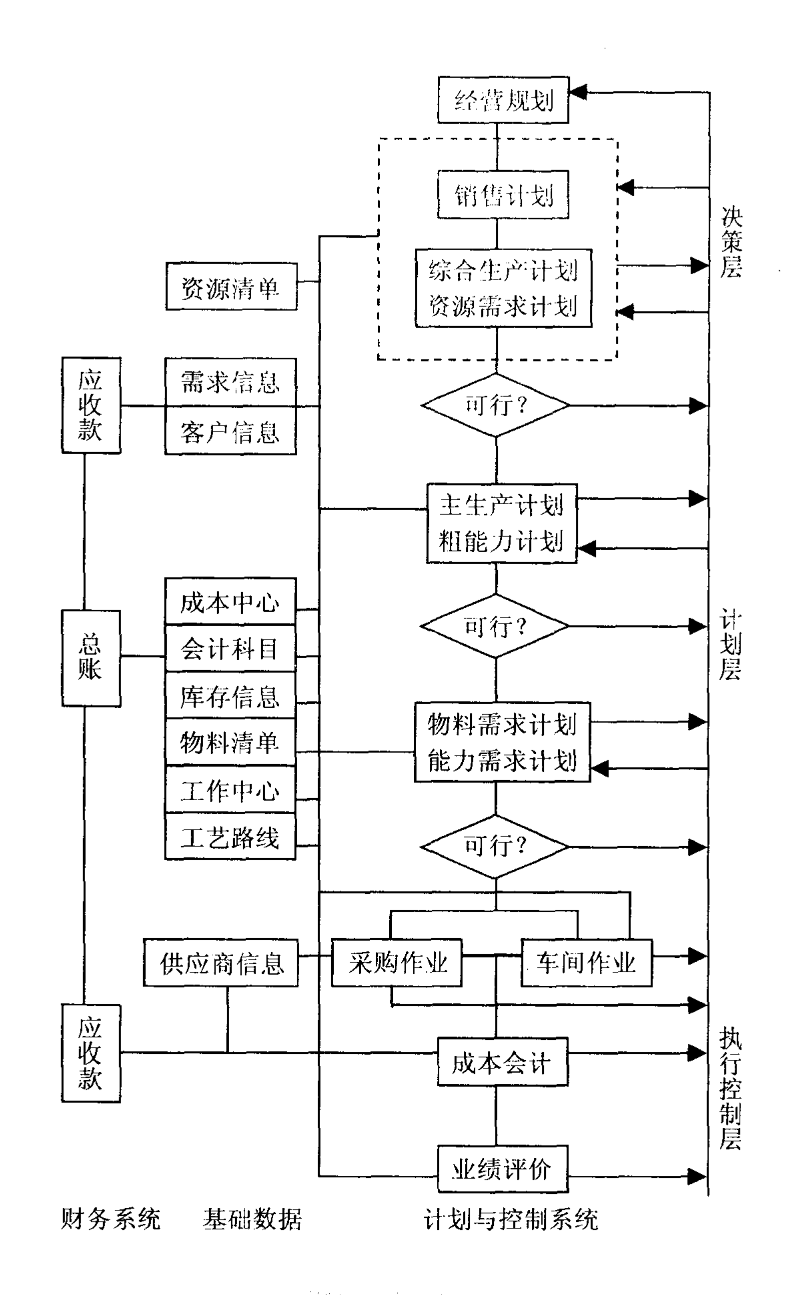
【来源背景】

闭环 MRP 系统的出现，使生产活动方面的各种子系统得到了统一。但这还不够，因为在企业的管理中，生产管理只是一个方面，它所涉及的仅仅是物流，而与物流密切相关的还有资金流。这在许多企业中是由财会人员另行管理的，这就造成了数据的重复录入与存贮，甚至造成数据的不一致性。

于是，在 20 世纪 80 年代，人们把生产、财务、销售、工程技术、采购等各个子系统集成为一个一体化的系统，并称为制造资源计划（Manufacturing Resource Planning）系统，英文缩写还是 MRP，为了区别物流需求计划（亦缩写为 MRP）而记为 MRPⅡ。

【内容】

MRPⅡ的基本思想就是把企业作为一个有机整体，从整体最优的角度出发，通过运用科学方法对企业各种制造资源和产、供、销、财各个环节进行有效的计划、组织和控制，使他们得以协调发展，并充分地发挥作用。



MRPⅡ系统流程图

在流程图的右侧是计划与控制的流程，它包括了决策层、计划层和控制执行层，可以理解为经营计划管理的流程；中间是基础数据，要储存在计算机系统的数据库中，并且反复调用。这些数据信息的集成，把企业各个部门的业务沟通起来，可以理解为计算机数据库系统；左侧是主要的财务系统，这里只列出应收账、总账和应付账。各个连线表明信息的流向及相互之间的集成关系。

【总结与分析】

MRPⅡ的特点可以从以下几个方面来说明，每一项特点都含有管理模式的变革和人

员素质或行为变革两方面，这些特点是相辅相成的。

1．计划的一贯性与可行性

MRPⅡ是一种计划主导型管理模式，计划层次从宏观到微观、从战略到技术、由粗到细逐层优化，但始终保证与企业经营战略目标一致。它把通常的三级计划管理统一起来，计划编制工作集中在厂级职能部门，车间班组只能执行计划、调度和反馈信息。计划下达前反复验证和平衡生产能力，并根据反馈信息及时调整，处理好供需矛盾，保证计划的一贯性、有效性和可执行性。

2．管理的系统性

MRPⅡ是一项系统工程，它把企业所有与生产经营直接相关部门的工作联结成一个整体，各部门都从系统整体出发做好本职工作，每个员工都知道自己的工作质量同其他职能的关系。这只有在“一个计划”下才能成为系统，条块分割、各行其是的局面应被团队精神所取代。

3．数据共享性

MRPⅡ是一种制造企业管理信息系统，企业各部门都依据同一数据信息进行管理，任何一种数据变动都能及时地反映给所有部门，做到数据共享。在统一的数据库支持下，按照规范化的处理程序进行管理和决策。改变了过去那种信息不通、情况不明、盲目决策、相互矛盾的现象。

4．动态应变性

MRPⅡ是一个闭环系统，它要求跟踪、控制和反馈瞬息万变的实际情况，管理人员可随时根据企业内外环境条件的变化迅速作出响应，及时决策调整，保证生产正常进行。它可以及时掌握各种动态信息，保持较短的生产周期，因而有较强的应变能力。

5．模拟预见性

MRPⅡ具有模拟功能。它可以解决“如果怎样……将会怎样”的问题，可以预见在相当长的计划期内可能发生的问题，事先采取措施消除隐患，而不是等问题已经发生了再花几倍的精力去处理。这将使管理人员从忙碌的事务堆里解脱出来，致力于实质性的分析研究，提供多个可行方案供领导决策。

6．物流、资金流的统一

MRPⅡ包含了成本会计和财务功能，可以由生产活动直接产生财务数据，把实物形态的物料流动直接转换为价值形态的资金流动，保证生产和财务数据一致。财务部门及时得到资金信息用于控制成本，通过资金流动状况反映物料和经营情况，随时分析企业的经济效益，参与决策，指导和控制经营和生产活动。

4.17 ERP——企业资源计划

【来源背景】

企业资源计划（Enterprise Resouces Planning，简称 ERP）的概念是 20 世纪 90 年代

初由 Gartner Group Inc 公司提出的。根据 Gartner Group Inc 公司的定义，ERP 系统是“一套将财务、分销、制造和其他业务功能合理集成的应用软件系统”。

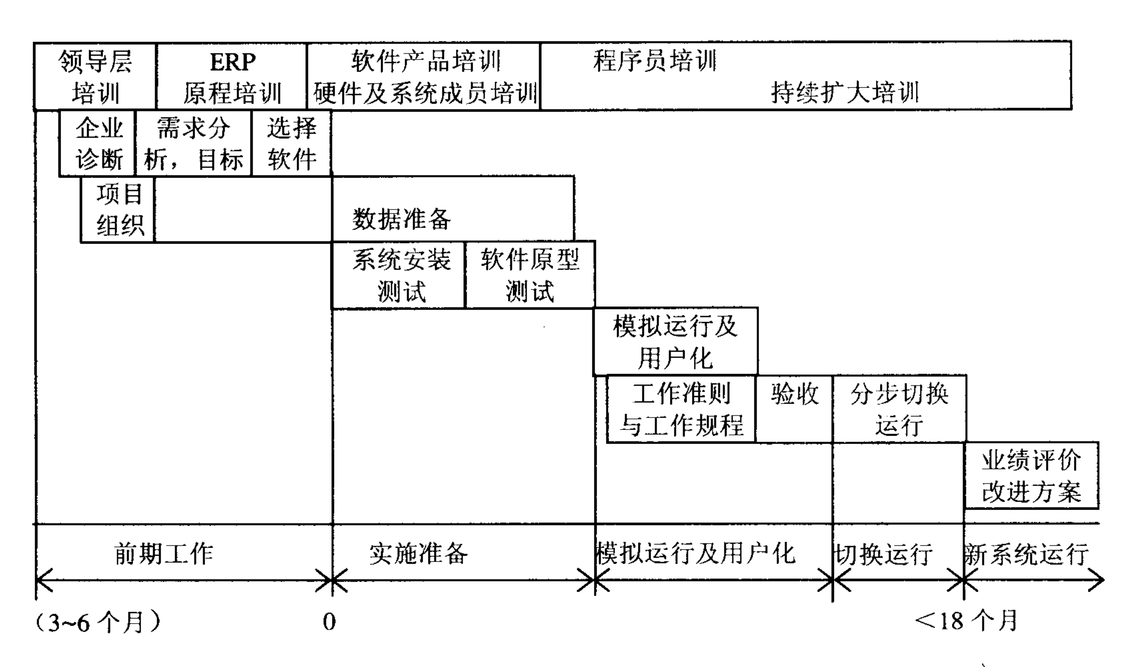
ERP 是在 MRPⅡ的基础上发展而成的。MRPⅡ仅考虑了企业内部的资源，而 ERP 除了考虑企业内部的资源外，还要合理使用企业外部的，也就是供应链上的一切可以调动和利用的资源，实现合作竞争，消除时空局限，使企业能够在全球市场剧烈竞争的环境下持续发展。

【内容】

ERP 是先进的现代企业管理模式，主要实施对象是企业，目的是将企业的各个方面的资源（包括人、财、物、产、供、销等因素）合理配置，以使之充分发挥效能，使企业在激烈的市场竞争中全方位地发挥能量，从而取得最佳经济效益。ERP 系统在 MRPⅡ的基础上扩展了管理范围，提出了新的管理体系结构，把企业的内部和外部资源有机地结合在一起。这里充分贯彻了供应链的管理思想，将用户的需求和企业内部的制造活动以及外部供应商的制造资源一同包括了进来，体现了完全按客户需求制造的思想。

ERP 强调对企业管理的事前控制能力，把设计、制造、销售、运输、仓储和人力资源、工作环境、决策支持等方面的作业，看作是一个动态的、可事前控制的有机整体。ERP 系统将上述各个环节整合在一起，它的核心是管理企业现有资源，合理调配和准确利用现有资源，为企业提供一套能够对产品质量、市场变化、客户满意度等关键问题进行实时分析、判断的决策支持系统。

一个典型的 ERP 实施过程主要包括以下几个阶段，如图所示：



ERP 项目是一个庞大的系统工程，不是有钱买来软件就可以的。ERP 更多的是一种先进的管理思想，它涉及面广、投入大、实施周期长、难度大，存在一定的风险，需要采取科学的方法来保证项目实施的成功。

一般在实施中需要注意以下问题：

(1) 最高决策者和全体员工的参与。ERP 的实施关系到企业内部管理模式的调整，业务流程的变化及大量的人员变动，没有企业领导的参与将难于付诸于实践。但同时 ERP 是企业级的信息集成，没有全体员工的参与也是不可能成功的。

(2) 知识更新。ERP 是信息技术和先进管理技术的结合，无论是决策者、管理者还是普通员工都要掌握计算机技术、通信技术，并将之运用到现代企业的管理中去。

(3) 规范化的数据。ERP 系统实现了企业数据的全局共享，作为一个管理信息系统，它处理的对象是数据。数据规范化是实现信息集成的前提，在此基础上才谈得上信息的准确、完整和及时。所以实施 ERP 必须要花大力气准备基础数据。比如，产品数据信息、客户信息、供应商信息等。

(4) 业务流程重组和机构重组。ERP 是面向工作流的，它实现了信息的最小冗余和最大共享。传统需要几个步骤或几个部门来完成的任务，在实施 ERP 系统之后可能只需要一次便能完成了。因此，企业要让 ERP 系统发挥作用，有必要在业务流程和组织机构方面进行重组，以使之符合 ERP 的实施要求。

通过推行和实施 ERP，能在几个方面显著提高企业的经营管理水平：

(1) 大幅降低库存成本，减少资金占用。

(2) 保证生产物资供应，缩短生产周期。

(3) 提高设备和工时利用率，均衡生产，减少瓶颈工序带来的损失，直接降低生产成本。

(4) 提高产品工艺稳定程度，加快更新换代速度，保证产品的竞争力。

(5) 加强企业各部门之间的分工合作，显著提高工作效率。

(6) 提高企业的整体应变能力。

(7) 通过掌握 ERP 这种先进的管理模式，显著提高企业员工素质。

【总结与分析】

ERP 的核心管理思想就是实现对整个供应链的有效管理，主要体现在以下三个方面：

1．体现对整个供应链资源进行管理的思想

现代企业的竞争已经不是单一企业与单一企业间的竞争，而是一个企业供应链与另一个企业的供应链之间的竞争，即企业不但要依靠自己的资源，还必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链中，才能在市场上获得竞争优势。ERP 系统正是适应了这一市场竞争的需要，实现了对整个企业供应链的管理。

2．体现精益生产、同步工程和敏捷制造的思想

ERP 系统支持混合型生产方式的管理，其管理思想表现在两个方面：其一是“精益生产 LP（Lean Production）”的思想，即企业把客户、销售代理商、供应商、协作单位纳入生产体系，同他们建立起利益共享的合作伙伴关系，进而组成一个企业的供应链。其二是“敏捷制造（Agile Manufacturing）”的思想。当市场上出现新的机会，而企业的基本合作伙伴不能满足新产品开发生产的要求时，企业将组织一个由特定的供应商和销

售渠道组成的短期或一次性供应链，形成“虚拟工厂”，把供应和协作单位看成是企业的一个组成部分，运用“同步工程（SE）”，组织生产，用最短的时间将新产品打入市场，时刻保持产品的高质量、多样化和灵活性，这即是“敏捷制造”的核心思想。

3．体现事先计划与事中控制的思想

ERP系统中的计划体系主要包括：主生产计划、物流需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等，而且这些计划功能与价值控制功能已完全集成到整个供应链系统中。同时，ERP系统通过定义事务处理（Transaction）相关的会计核算科目与核算方式，在事务处理发生的同时自动生成会计核算分录，保证了资金流与物流的同步记录和数据的一致性。从而实现了根据财务资金现状，可以追溯资金的来龙去脉，并进一步追溯所发生的相关业务活动，便于实现事中控制和实时做出决策

【实施步骤】

(1) 前期咨询服务。咨询服务包括两个方面的内容：第一是管理咨询，它相对独立于软件产品之外，对企业管理现状进行诊断、分析，并对管理中暴露出来的问题提出解决办法，对信息系统和企业管理模式进行定位和设计，这部分工作应由咨询公司提供。第二是应用咨询，它针对企业管理实际，结合软件特点，制定相应的应用方案，这部分工作是由软件厂商提供的，两者关系是相辅相成的。

(2) 管理规范化和数据规范化，为实施ERP打基础。

(3) 软件安装调试实施业务流程重组，对管理进行规范后，便可进行软件安装调试。

(4) 应用培训，它包括三个层次。一是对管理层的培训，包括公司总裁、部门经理等，培训内容为ERP基本理论、BPR基本理论等知识；二是对关键用户的培训，培训内容包括软件使用、维护等；三是对项目组成员的培训，包括项目实施方法、计算机知识、管理理论等。

(5) 此外，还有系统设置、系统试运行、日常运行等，它包括日常使用、系统管理、内部培训、远程联机技术服务。

4.18 BPR——业务流程重组

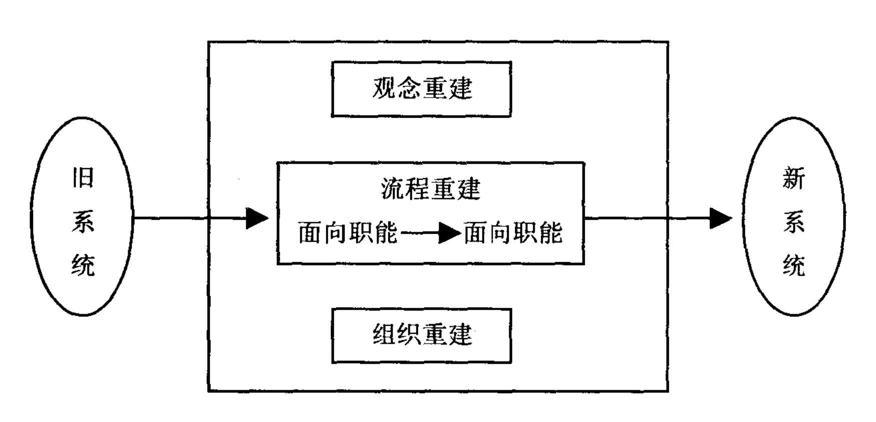
【来源背景】

业务流程重组（Business Process Reengineering, BPR）最初于1990年由美国著名企业管理大师、原麻省理工学院教授迈克尔・汉默（Michael Hammer）提出，随即成为席卷欧美等国家的管理革命浪潮。美国的一些大公司，如IBM、柯达、通用汽车、福特汽车、XEROX和AT&T等纷纷推行BPR，试图利用它发展壮大自己。实践证明，这些大企业实施BPR以后，取得了巨大成功，企业界把它视为获得竞争优势的重要战略，看成一场工业管理革命。

1993 年，迈克尔·汉默与咨询专家詹姆斯（James Champy）合著出版了《企业重组——经营管理革命的宣言书》，书中阐述了 BPR 的基本概念，即对企业的经营过程（Business Process）作根本性的重新思考和彻底翻新，以便使企业在成本、质量、服务、速度等表现企业业绩的重大特征上获得戏剧化的改善，并强调通过充分利用信息技术使企业业绩取得巨大提高。

【内容】

根据 BPR 的思想精髓，我们可以将 BPR 的实施结构设想成一种多层次的立体形式，整个 BPR 实施体系由观念重建、流程重建和组织重建三个层次构成，其中以流程重建为主导，而每个层次内部又有各自相应的步骤过程，各层次也交织着彼此作用的关联关系。



BPR 实施体系结构图

1. BPR 的观念重建

这一层次所要解决的是有关 BPR 的观念问题。即要在整个企业内部树立实施 BPR 的正确观念，使企业的员工理解 BPR 对于企业管理、应用 ERP 的重要性。它主要涉及到三个方面的工作：

① 组建 BPR 小组。由于 BPR 要求大幅度地变革基本信念、转变经营机制、重建组织文化、重塑行为方式和重构组织形式，这就需要有很好的领导和组织的保证。所以，在企业内部要成立专门的领导小组负责 ERP 应用中的业务流程重组。

② 前期的宣传准备工作。它可以帮助企业的员工从客观的和整个企业发展的角度，来看待并理解业务流程重组及其对本企业带来的重要意义，以避免由于员工的不理解，造成的企业内部的人心恐慌和对 BPR 的抵触情绪。

③ 设置合理目标。这是为了给业务流程重组活动设置一个明确的要达到的目标，以便做到“心中有数”。常见的目标有：降低成本、缩短时间、增加产量、提高质量、提高顾客满意度等等。

2. BPR 的流程重建

流程重建是指对企业的现有流程进行调研分析、诊断、再设计，然后重新构建新的流程的过程。它主要包括三个环节：

① 业务流程分析与诊断。它是对企业现有的业务流程进行描述，分析其中存在的问

题，并进而给予诊断。

② 业务流程的再设计。针对前面分析诊断的结果，重新设计现有流程，使其趋于合理化。流程再设计可以表现为：a.经多道工序合并，归于一人完成；b.将完成多道工序的人员组合成小组或团队共同工作；c.将串行式流程改为同步工程等。

③ 业务流程重组的实施。这一阶段是将重新设计的流程真正落实到企业的经营管理中来。

3. BPR 的组织重建

组织重建的目的，是要给业务流程重组提供制度上的维护和保证，并追求不断改进。

① 评估 BPR 实施的效果。与事先确定的绩效目标进行对照，评价是否达到既定的目标，如在时间、成本、品质等方面的改进有多少，流程信息管理的效率如何等。

② 建立长期有效的组织保障。这样才能保证流程持续改善的长期进行。具体可以包括：建立流程管理机构，明确其权责范围；制定各流程内部的运转规则与各流程之间的关系规则，逐步用流程管理图取代传统企业中的组织机构图。

③ 文化与人才建设。企业必须建立其与流程管理相适应的企业文化，加强团队精神建设，培养员工的主人翁意识。同时，新的业务流程也对员工提出了更高的要求，这也要求企业注重它内部的人才建设，以培养出适应于流程管理的复合型人才。

【总结与分析】

BPR 和 ERP 作为企业提升管理的两大工具，BPR 侧重于管理思想，ERP 侧重于技术实现。在 BPR 从思想到实现的转变过程中，离不开 ERP 系统的应用，并只有通过 ERP 系统的应用，才能更好地支撑和固化新的业务流程。而对中国企业而言，由于管理基础薄弱，如果不做 BPR，离开了 BPR 思想的指导，ERP 应用也很难达到预期效果。因此，BPR 和 ERP 互为成功的前提，其应用走向集成不仅是必然的，而且在改善企业管理绩效、提升企业管理水平方面将达到事半功倍的效果。

BPR 既可以独立于 ERP 去做，也可以和 ERP 绑在一起去做，具体实施过程中采用哪种形式，要看企业自身能力和认识水平而定。实施 BPR、改变传统的管理模式不是一件容易的事情，涉及到企业传统的管理思想、管理模式、管理体制、业务流程、组织结构以及权力的重新分配等一系列的现实问题。如果企业认识到位，员工素质普遍很高，改变流程的愿望也很强，那么 BPR 可以和 ERP 同时做。如果企业没有这种能力和条件，或者说企业的规模很大，同时做会有一些风险。

另外，还要看 BPR 做到了什么样的程度。BPR 的范围很广，包括组织结构、岗位体系、管理模式、考核制度、评价体系等，BPR 要做得很深，那么涉及的不仅仅只是流程问题，还牵扯到企业的经营发展战略、市场营销模式以及供应链的管理，甚至协同产品商务和人力资源管理。现在企业谈 BPR 主要还停留在企业流程上，但即使在这个范围里面，BPR 也有深浅之分，仅仅告诉企业一个流程是不够的，还需要把输入、处理、输出三个环节的内容、方法明确下来。

【实施步骤】

(1) 进行业务流程重组必须需求明确、目标落实，必须向全体员工讲明，使之成为全体员工自觉的行动。

(2) 成立指导性的联合权威组织，具体领导 BPR 的工作。

(3) 在采用信息化管理时，要特别注意信息资源的开拓和采集。

(4) 围绕业务流程而不是按照任务或职能来进行重组，部门经理的概念将逐渐为“流程经理”所代替。

(5) 按照供应链管理原理，为加速加大各种流程，以提高客户的满意度为核心重组业务流程，在此基础上调整组织结构。

(6) 推行平行作业（同步或协同），加速信息处理时间。

(7) 让使用流程结果的员工来提出流程重组的建议，授予员工一定的决策权，把作业控制作为业务流程的一项重要内容，提高业务的处理速度。

4.19 CIS——企业形象策划

【来源背景】

企业识别系统（Corporate Identity System，简称 CIS），亦叫 CI 战略。企业识别系统是一个企业区别于其他企业的标志和特征构成的系统，一个企业的识别系统为这个企业在社会公众的心目中树立独特的企业形象。

CIS 的导入和策划最早兴起于第一次世界大战，第一次世界大战期间德国的 AEG 公司首次在其生产的系列电器产品上使用统一的商标作为 CIS 的发端。自 20 世纪 60 年代至今，欧美进入了导入 CIS 的全盛时期，我国企业也于 20 世纪 90 年代由南至北开始了 CIS 行动。

【内容】

企业形象策划是个系统工程，是整体行为，这是由 CIS 本身就是个整体系统决定的。CIS 由 MIS、BIS、VIS 三个子系统组成，这三个子系统分别是：

MIS（Mind Identity System）：理念识别系统。

BIS（Behavior Identity System）：行为识别系统。

VIS（Visual Identity System）：视觉识别系统。

三个子系统有机结合在一起，相互作用，共同塑造具有个性特点的企业的形象。

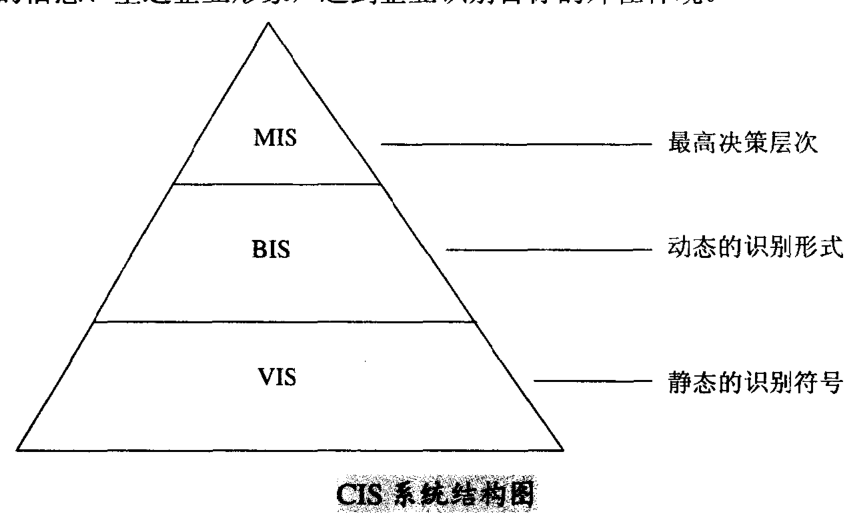
(1) MIS（理念识别系统）是 CIS 的核心和原动力，是其他子系统建立的基础和依据。然而，MIS 又是一个较为抽象的系统，其内涵和实质必须通过企业行为和视觉标志体现出来。

(2) BIS（行为识别系统）是 CIS 的动态识别形式，它以 MIS 作为核心和依据。然而，

社会公众对于企业的行为规范也不可能轻而易举地全面掌握，还必须通过视觉识别系统的设计和运作，来传达给社会公众。

(3) VIS（视觉识别系统）是CIS的静态识别系统，是企业理念精神和行为规范的具体反映，它是最直观、最具体、最富传播力和感染力的子系统。

MIS、BIS、VIS共同构成CIS，其中理念识别是CIS的灵魂，是企业的基本精神所在，也是整个系统运作的原动力，它影响企业内部的动态、活力和制度、组织的管理和教育，并扩及对社会公益活动、消费者的参与行为的规划，即影响BIS；VIS则是传达企业营销的信息、塑造企业形象，达到企业识别目标的外在体现。



CIS系统结构图

【总结与分析】

CIS导入的原则：

1．个性化原则

CIS导入和策划必须突出企业及其产品的个性，使其在消费者和社会公众的心目中形成对企业的强烈印象。“与众不同，独树一帜”是策划者思考和行为的指导思想。

2．统一性

统一性就是企业的上下、内外、前后都要保持一致，以显示企业的整体性、一致性。统一既包括视觉的统一，也包括理念和行为的统一，以形成规范化、标准化、整体化的良好形象。

3．易识别原则

CIS的各个子系统的设计都要符合易识别原则，标志应易辨认，色调应具有冲击力，理念包括企业精神、广告语等易上口易记忆，企业行为举措让人易接受而不费解。

4．易认可原则

企业导入CIS，无论采取什么方式和手段，都是为了被社会公众所接受、认可。因此，企业的CIS导入的创意要接近社会公众，要与社会时尚相协调，与社会公众的审美要求相适应，与社会信息传播媒体相沟通。标新为了立异，而不追求怪诞；独树一帜是为了获得公众认可和突出自己。

【实施步骤】

(1) 企业形象策划的基础：成立 CI 策划委员会，CI 策划委员会由企业内部的 CI 策划办公室成员和企业外部专业策划部门共同组成。

(2) 企业形象战略的策划，以调研分析的结论为依据，对战略目标、企业定位、表现企业形象的活动计划及其实施方案等内容进行策划。

(3) 对外进行沟通，对内进行培训。

(4) 跟踪管理，落实实施 CI 战略活动计划。

(5) 监督和控制 CI 战略的实施。

【实例】

太阳神集团是我国首开导入 CIS 风气之先的企业。太阳神集团原名广东省东莞黄岗保健饮料厂，原产品品牌叫万事达，20 世纪 80 年代产值仅 520 万元。1988 年在总经理怀汉新先生的倡导下导入 CIS，将企业名称更改为太阳神集团，并设计了公司的徽标，以鲜红的圆形作为太阳的象征，代表健康、向上的经营宗旨，表达了光明、希望、温暖的企业理念。随后耗资 80 万元人民币在沙漠拍摄的企业形象广告，以“我们的爱天长地久”为主题，以威武、壮硕的男人形象及雄浑、粗犷的男高音与天地浑然合一的画面，既给人一种心灵的震撼，又让人能接受太阳神集团的一片爱心。

太阳神导入 CIS 以后，经营业绩扶摇日上，1990 年产值上升到 4000 万元，1991 年攀升到 8 亿元，1992 年达到 12 亿元。太阳神集团的发展和扩张，是从导入 CIS 开始的，也可以说企业形象策划的成功推动了太阳神集团的飞速发展。

4.20　CS 战略

【来源背景】

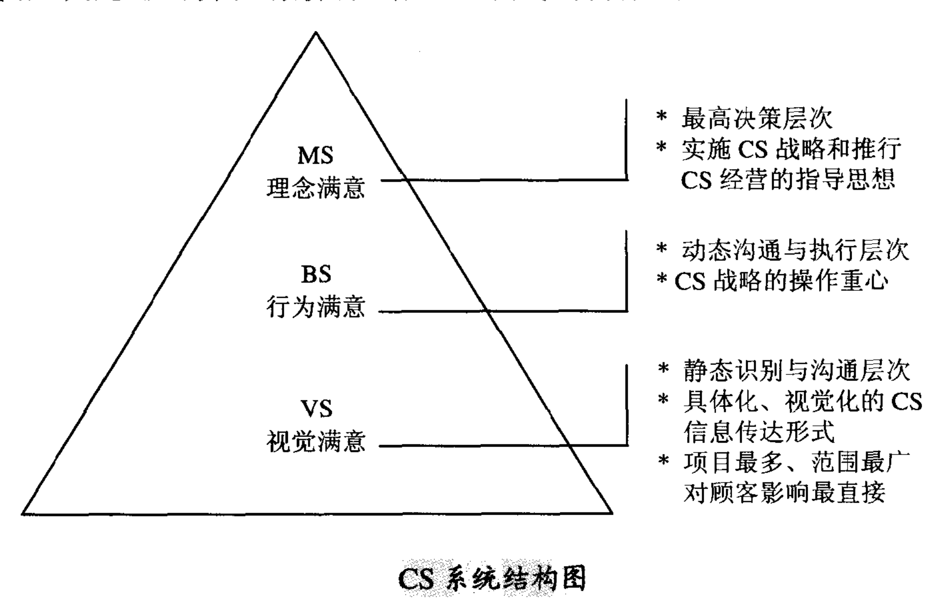
“CS”是 Customer Satisfaction 的英文缩略形式，意为“顾客满意”。它本是商业经营中一个普遍使用的生活概念，没有特别的含义。1986 年，一位美国心理学家借用 CS 这个词来界定消费者在商品消费过程中需求满足的状态，企业界在心理学家定义的基础上，对 CS 的内涵进行了扩展，把它从一个界定指标发展成为一套营销战略，直接指导企业的营销，甚至经营活动，被称为“CS 战略”。

1990 年，日本丰田公司、日产公司率先导入 CS 战略，建立顾客导向型企业文化，取得了巨大成功，很快引发了一股 CS 热潮，逐步取代了 CI 战略。1995 年 5 月，美国市场营销协会召开了首届 CS 战略研讨会。此后，国际上很多大公司相继导入 CS 战略，从而形成了经营史上又一次浪潮。

【内容】

CS 战略的基本指导思想是：企业的整个经营活动要以顾客满意度为指针，要从顾客的角度、用顾客的观点而非企业自身的观点来分析考虑顾客的需求，尽可能全面地尊重和维护顾客的利益。

CS 由顾客对企业的理念满意（Mind Satisfaction，简称 MS）、行为满意（Behavior Satisfaction，简称 BS）和视觉满意（Visual Satisfaction，简称 VS）三个系统构成。所谓 CS 战略，则是这三方面因素协调运作，全方位促使顾客满意的整合结果。



CS 系统结构图

1．MS——理念满意

理念满意，是指企业理念带给内外顾客的心理满足状态。企业理念是统治企业生存和发展的灵魂，是指在企业运营过程中的经营理念、经营信条、企业使命、企业目标、企业精神、企业哲学、企业文化、企业性格和经营战略的统一体。企业通过理念的统一，确立企业的本质，凸现企业的风格。

理念满意（MS）是顾客满意（CS）战略的核心，它不仅是企业经营的宗旨与方针，而且也是一种鲜明的企业文化价值观。对外它是争取广大顾客乃至社会公众的理解、信任、关心、支持与爱戴的一面旗帜，对内它是推动广大员工形成共同的目标感、方向感、使命感和责任感的一种崇高的精神力量。因此，企业理念的建设，必须广泛征求内外顾客的意见，争取他们的认同，使他们满意。

2．BS——行为满意

行为满意，是指企业的全部运行状况带给内外顾客的心理满足状态，包括行为机制满意、行为规则满意和行为模式满意等。

由于 MS 的重心是实现顾客的价值观，明确“顾客希望怎样”和“我如何做”，它偏向顾客心理满足，落点是满意，特质是情感。所以，当我们通过对企业实态的分析，制定出企业的理念满意系统之后，则需要通过企业的整体经营运作行为，在实践中来贯彻

企业的理念满意精神、实现行为满意，进而让顾客满意。因此，BS 是 CS 的操作重心，是 MS 诉诸行为的方式，是在组织制度、管理培训、行为规范、公共关系、营销活动、公益事业中，对内对外传播企业的理念精神和对待员工、顾客的态度。

3．VS——视觉满意

视觉满意，是指企业所具有的各种可视性的显在形象带给内外顾客的心理满足状态，是企业具体化、视觉化的信息传递形式与内外顾客对这种企业传递的信息及方式认同之间的一种有效的协调和沟通，是 CS 中分列项目最多、层面最广、效果最直接的影响顾客满意度的系统。

【总结与分析】

CS 管理的内在结构是 CS 的基本理论体系，它由顾客满意需求、顾客满意指标、顾客满意级度、顾客满意测评和顾客满意表征五部分构成。

1．顾客满意需求（Customer Satisfaction Need，CSN）

研究顾客需求是 CS 管理的基础，不了解顾客需求，就谈不上 CS 管理。

对顾客需求的分析可借助："顾客需求三维结构模型"来完成。顾客需求三维是指需求属性维、需求强度维和满意水平维。借助这三个维度构成的三级坐标系，可以找到顾客的需求系统及其状态。这是 CS 管理的起点。

2．顾客满意指标（Customer Satisfaction Index，CSI）

顾客满意指标是指顾客满意级度赖以界定的项目因子，是顾客在消费产品和服务过程中所追求的满意的基本内容。

顾客满意指标可以根据满意四维结构模型来事先确定。满意四维是指功能维、形式维、外延维和社会维。

3．顾客满意级度（Customer Satisfaction Measurement，CSM）

顾客满意级度是顾客在消费产品过程或服务过程中所产生的满足状态的程度。

顾客满意级度可以用"七梯级感觉报告法"来予以界定。七梯级是很满意、满意、较满意、一般、不太满意、不满意和很不满意。

4．顾客满意测评（Customer Satisfaction Test，CST）

如何来检测顾客消费产品和服务过程中的满意状况，这是 CS 管理的重要一环，也是 CS 管理的关键技术。

顾客满意测评是借助一套设定的量表，对顾客在消费产品和服务过程中的满足状态进行测定，并把这种状态数学化的一种方法。CST 的关键是测评量表的编制。

5．顾客满意表征（Customer Satisfaction Represention，CSR）

把顾客的满意状况直观地表达出来，这就是顾客满意表征。CSR 的目的是让消费结果成为管理的一个重要参数和工具，对管理活动进行调节。如果顾客的消费结果，不能被表征出来，那么 CS 管理就返回到了哲学阶段，不成为一项管理工具了。CSR 的具体方法有五度投射图、CS 投射图、折线图、能级图、测面图、顺序法、特征法等。

从 CI 战略为核心的形象管理走向异化，是 CS 管理诞生的直接催化剂。可以这样说，CS 管理是对形象管理的一种替代和超越。CS 是用户中心论，CI 是企业中心论，CS 是

用户满意理论，CI 是企业形象理论。

【实施步骤】

(1) CS 经营理念的确立。对已经酝酿成熟并已成文的企业理念进行检讨、改正、重新确立，并进行全员宣传。

(2) 设定顾客满意的测定系统和测定解析。在重新确立理念之后，应通过问卷调查等方式掌握企业与顾客的每一接触点的资料，再参照过去的资料，以提高综合满意度为主，制定改革项目。

(3) 产品和服务的改善与改革。每年度都要制定产品和服务的改善计划，并付诸实施，尤以服务品质的改善和提高为重点。

(4) 重复定期性的满意度测定工作，对结果进行评价。当成效不明显时，应视具体情况采取适当的解决措施；当成效良好时，要持续地强化 CS 经营理念，确保企业的综合满意度持续上升。

【实例】

合肥荣事达集团为了体现最佳服务，使用户绝对地满意，1997 年 3 月给公司维护服务人员规定了必须严格遵守的服务行业规范——“三大纪律八项注意”。其“三大纪律”是：第一，不与用户顶撞；第二，不要用户请吃；第三，不收用户礼品。“八项注意”是：第一，遵守约定时间准时上门；第二，携带“歉意信”登门致歉；第三，套上“进门鞋”进门服务；第四，铺开红地毯开始维修；第五，修完擦拭机器，保持清洁干净；第六，当面进行试用，检查维修效果；第七，讲解故障原因，介绍使用知识；第八，服务态度热情，举止文明礼貌。

荣事达的“红地毯”服务以正确的竞争导向与服务理念，挑起了以优质服务赢得市场的旗帜。他们以顾客满意为导向的营销做法表明了该企业真的把顾客摆在了中心位置。在 1997 年“3・15”全国著名商标竞猜活动中，“荣事达”认知率名列洗衣机行列第一，全国第三，在中国首届产品服务顾客满意形象调查中，“荣事达”能够囊括 4 项指标第一，就毫不为奇了。

4.21 CRM—客户关系管理

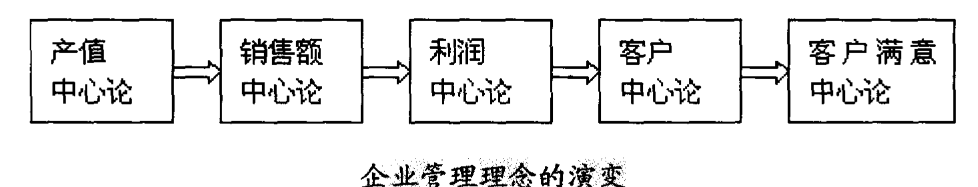
【来源背景】

客户关系管理（Customer Relationship Management，简称 CRM）源于关系营销，最先由 Gartner Group Inc.公司提出，即通过持续不断的对企业经营理念，组织机构、业务过程的重组，来实现以客户为中心的自动化管理。自 1997 年开始，全球的 CRM 市场一直处于爆炸性的快速增长之中，有资料表明，近两年在美国这一产业的增长幅度是每年 400%。

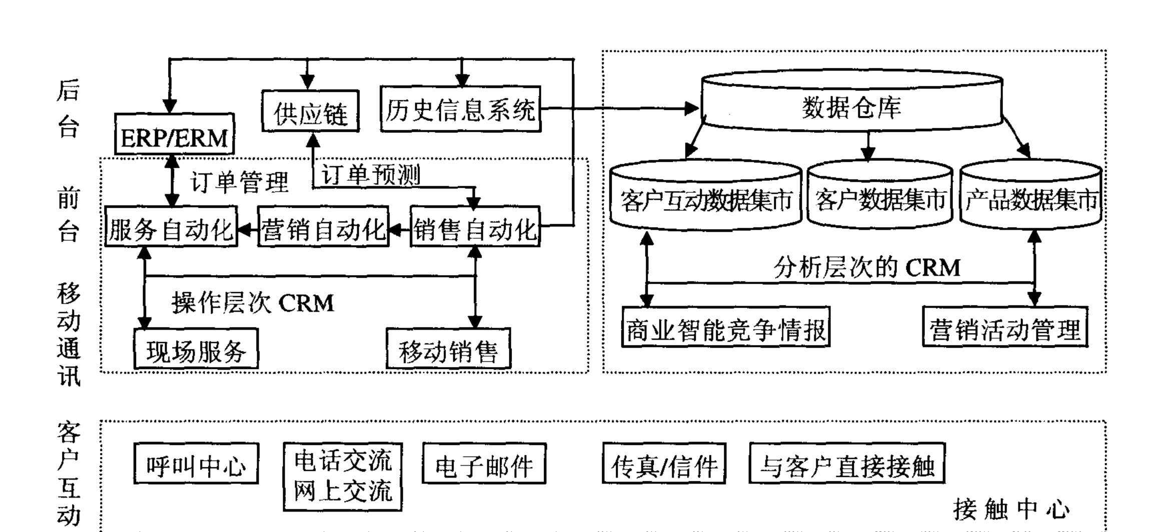
在人类社会从“产品”导向时代转变为“客户”导向时代的今天，客户的选择决定着一个企业的命运，因此，客户已成为当今企业最重要的资源之一。CRM 系统中对客户信息的整合集中管理体现出将客户作为企业资源之一的管理思想。在很多行业中，完整的客户档案或数据库就是一个企业颇具价值的资产，通过对客户资料的深入分析并应用销售理论中的 80/20 法则将会显著改善企业营销业绩。

【内容】

企业发展经历了从“以产品为中心”、“以销售为中心”，到“以利润为中心”等几个阶段，如今已经发展到“以客户为中心”，而且更深入和更实质地进入了“以客户满意为中心”的商业模式。



企业管理理念的演变



图表由企业资源管理研究中心（AMT）—WWW.AMTcam.org 提供

在上图中，CRM 的功能可以归纳为三个方面：对销售、营销和客户服务三部分业务流程的信息化；与客户进行沟通所需要的手段（如电话、传真、网络、Email 等）的集成和自动化处理；对上面两部分功能所积累的信息进行的加工处理，产生客户智能，为企业的战略战术和决策作支持。一般来讲，当前的 CRM 产品所具有的功能都是上图的子集。

CRM 的作用和主要功能：

1. 客户信息管理

将整合记录企业各部门、每个人所接触的客户资料进行统一管理，这包括对客户类型的划分、客户基本信息、客户联系人信息、企业销售人员的跟踪记录、客户状态、合同信息等。

2. 市场营销管理

制定市场推广计划，并对各种渠道（包括传统营销、电话营销、网上营销）接触的客户进行记录、分类和辨识，提供对潜在客户的管理，并对各种市场活动的成效进行评价。CRM 营销管理最重要的是实现 1 for 1 营销（一对一营销），从“宏营销”到“微营销”的转变。

3. 销售管理

功能包括对销售人员电话销售、现场销售、销售佣金等的管理，支持现场销售人员的移动通信设备或掌上电脑设备接入。进一步扩展的功能还包括帮助企业建立网上商店、支持网上结算管理及与物流软件系统的接口。

4. 服务管理与客户关怀

功能包括产品安装档案、服务请求、服务内容、服务网点、服务收费等管理，详细记录服务全程进行情况。支持现场服务与自助服务。辅助支持实现客户关怀。

CRM 可以集成呼叫中心（Call Center）技术，以快速响应客户需求。CRM 系统中还要应用数据仓库和数据挖掘技术进行数据收集、分类和数据分析，以实现营销智能。

【总结与分析】

(1) CRM 并不是什么深奥的新事物，CRM 是传统管理思想与最新信息技术“碰撞”的产物；CRM 是营销、销售和服务功能的系统整合；CRM 是企业与客户的博弈；CRM 的根本目的就是最大化客户资源价值。

(2) CRM≠软件。CRM 绝不等于软件、技术或系统，CRM 是一种企业战略、客户战略。CRM 是每家现代企业求生存及发展所不可或缺的。人、流程和技术是 CRM 作为现代企业战略的三大支柱，缺一不可。我们在实施 CRM 项目的过程中，应当首先确认 CRM 战略，然后进行人员的培训和业务流程的再造，最后才是技术、系统的实施。

(3) CRM 绝不仅仅是大型企业的“专利”，中小企业绝对有能力实施 CRM。从广义的 CRM 定义上，其实每家公司都在实施 CRM，只不过实施的范围、效果“各有千秋”。CRM 实施的关键在于人、流程和技术的整合效果。中小型企业如果能够做到：定位准确的战略＋经过优质培训的员工＋顺畅的流程＋简单的软件，就可以在 CRM 方面做得非常出色。

(4) 不管 CRM 曾经有过多少失败的案例，但有一点可以肯定：对客户关系的系统管理是没有错的。也就是 CRM 的管理思想和管理方法是非常有价值的，只不过企业在应用 CRM 的过程中，由于种种原因，导致了在短时期内的投资回报很低，因而引起了社会各界对 CRM 的怀疑。这也是可以理解的，因为作为体系的 CRM 毕竟还不成熟，需要一个发展的过程。

(5) ERP 和 CRM 两者是相辅相成、相得益彰的。从管理应用的侧重点来看，ERP 重点解决的是企业内部的资源整合和业务管理问题，而 CRM 则侧重于企业对客户资源的有效发掘和利用，主要解决客户个性化需求满足和市场营销方面的业务管理问题；ERP 可以提高企业整体的运行效率，是保障客户需求得到最大化满足的有力后勤保障系统，而 CRM 可以使企业更加贴近客户和市场，是企业参与激烈市场竞争的前沿阵地。

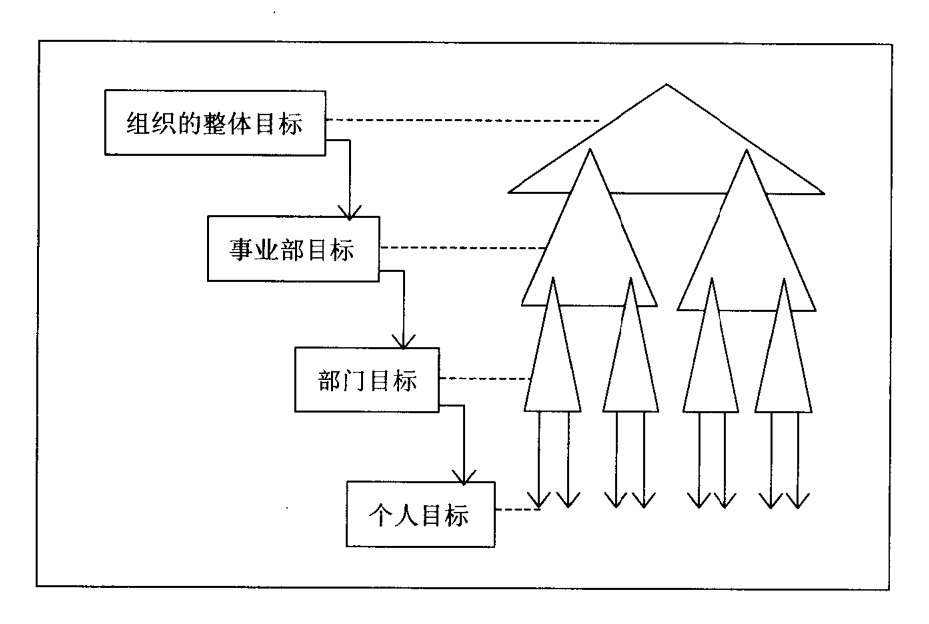
4.22 目标管理

【来源背景】

目标管理（Management by Objectives, MBO）是由下级和上司共同决定具体的绩效目标，并且定期检查完成目标的进展情况，而奖励则是根据目标的完成情况来确定。目标管理不是用目标来控制，而是用它们来激励下级。

1954年，德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张，之后，他又在此基础上发展了这一主张。他认为，企业的目的和任务，必须化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标，则这个范围必定被忽视，如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。

【内容】



目标的层次结构

目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者，即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，通过上下协商，制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标；用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个“目标—手段”链。

较低层单位的管理者参与设定它们自己的目标，因此，目标管理的目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的。最终结果是一个目标的层次结构，在此结构

中，某一层的目标与下一层的目标连接在一起，而且对每一个员工，目标管理都提供了具体的个人绩效目标。每个人对他所在单位成果的贡献都很明确，如果所有的人都实现了他们各自的目标，则他们所在单位的目标也将达到，而组织整体的目标的实现也将成为现实。

【总结与分析】

企业发展取决于目标是否明确。只有对目标作出精心选择后，企业才能生存、发展和繁荣。一个发展中的企业要尽可能满足不同方面的需求，这些需求和员工、管理层、股东和顾客相联系。高层管理者负责制定企业主要的总体目标，然后将其转变为不同部门和活动的具体目标。目标是共同制定的，它们不是强加给下属的。目标管理如果得到充分实施的话，下属甚至会采取主动，提出他们自己认为合适的目标，争取上级的批准。这样每个人，从管理层到一线员工，都将清楚需要去实现何种目标。

目标管理是一种开明和民主的管理方式。不断对目标提出质疑从根本上说是试图把握不断变化的社会需求。目标管理不像安装机器一样是一个机械的过程，而是一个有机的过程，类似于培育和浇灌树木。它的运行原则是导向具体目标的自我控制，通过个人的发展最终求得组织的平衡发展。就像个人与组织之间的一场愉快的婚姻一样，个人保留了自己的尊严和自由，但同时要向组织履行职责。所有这些最终将有助于创造一个自由和人道的社会。

【实施步骤】

1. 建立一套完整的目标体系

实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这项工作总是从企业的最高主管部门开始的，然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的—手段”的关系；某一级的目标，需要用一定的手段来实现，这些手段就成为下一级的次目标，按级顺推下去，直到作业层的作业目标，从而构成一种锁链式的目标体系。

2. 制定目标

制定目标的工作如同所有其他计划工作一样，非常需要事先拟定和宣传前提条件。这是一些指导方针，如果指导方针不明确，就不可能希望下级主管人员会制定出合理的目标来。此外，制定目标应当采取协商的方式，应当鼓励下级主管人员根据基本方针拟定自己的目标，然后由上级批准。

3. 组织实施

目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，而自己去抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制。如果在明确了目标之后，作为上级主管人员还像从前那样事必躬亲，便违背了目标管理的主旨，不能获得目标管理的效果。当然，这并不是说，上级在确定目标后就可以撒手不管了，上级的管理应主要表现在指导、协助、提出问题、提供情报以及创造良好的工作环境方面。

4. 检查和评价

对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查，检查的方法可灵活地

采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。对于最终结果，应当根据目标进行评价，并根据评价结果进行奖罚。经过评价，使得目标管理进入下一轮循环过程。

4.23　标杆管理

【来源背景】

标杆管理（Benchmarking），又称基准管理，是指企业将自己的产品、服务和经营管理方式同行业内或其他行业的领袖企业进行比较和衡量，从而提高自身产品质量和经营管理水平，增强企业竞争力。标杆管理的出现在西方管理学界掀起了巨大的波澜，它与企业再造、战略联盟一起并称为20世纪90年代三大管理方法。

标杆管理起源于20世纪70年代末80年代初，在美国学习日本的运动中，首先开辟标杆管理先河的是施乐公司。今天，标杆管理已被西方国家企业认为是改善企业经营绩效、提高全球竞争力最有用的一个管理工具。它的使用范围已从最初度量制造部门的绩效发展到不同的业务职能部门，包括顾客满意、后勤和产品配送等方面。

【内容】

标杆管理的概念可概括为：在不断寻找和研究同行一流公司的最佳实践，以此为基准与本企业进行比较、分析、判断，从而使自己的企业得到不断改进，从而进入赶超一流公司创造优秀业绩的良性循环过程。其核心是向业内或业外的最优企业学习。通过学习，企业重新思考和改进经营实践，创造自己的最佳实践，这实际上是模仿创新的过程。

进行标杆管理的关键是寻找比较目标，竞争情报具有十分重要的作用。除非企业非常熟悉地掌握了竞争情报的方法和技巧，否则企业不可能从标杆比较项目中得到最大的价值。事实上，不用竞争情报，高质量的标杆比较几乎不可能。有较大竞争情报项目的公司，如施乐公司，都能成功将标杆目标的优势运用于自身企业之中。

标杆管理可以分为以下四类：

(1) 内部标杆管理——以企业内部操作为基准的标杆管理。它是最简单且易操作的标杆管理方式之一。辨识企业内部最佳职能或流程及其实践，然后推广到组织的其他部门，不失为企业绩效提高最便捷的方法之一。但是单独执行内部标杆管理的企业往往持有内向视野，容易产生封闭思维。因此，在实践中，内部标杆管理应该与外部标杆管理结合起来使用。

(2) 竞争标杆管理——以竞争对象为基准的标杆管理。竞争标杆管理的目标是与有着相同市场的企业在产品、服务和工作流程等方面的绩效与实践进行比较，直接面对竞争者。这类标杆管理的实施较困难，原因在于除了公共领域的信息容易接近外，其他关于竞争企业的信息不易获得。

(3) 职能标杆管理——以行业领先者或某些企业的优秀职能操作为基准进行的标杆

管理。这类标杆管理的合作者常常能相互分享一些技术和市场信息，标杆的基准是外部企业（但非竞争者）及其职能或业务实践。由于没有直接的竞争者，因此合作者往往较愿意提供和分享技术与市场信息。不足之处是费用高，有时难以安排。

4．流程标杆管理——以最佳工作流程为基准进行的标杆管理。标杆管理是类似的工作流程，而不是某项业务与操作职能或实践。这类标杆管理可以跨不同类组织进行。虽然被认为有效，但也很难进行。它一般要求企业对整个工作流程和操作有很详细的了解。

每个企业应仔细评价自己的方方面面，开始标杆管理过程的惟一有效方法，就是首先确定是为财务需要还是为满足顾客的需要。任何类型的标杆管理，如果能正确地应用，都将使企业受益。

【总结与分析】

标杆管理之所以能引起各大企业的如此重视并风靡于世界，根本原因在于它能给企业带来巨大的实效。标杆管理为企业提供了一种可行、可信的奋斗目标，以及追求不断改进的思路，是发现新目标以及寻求如何实现这一目标的一种手段和工具，具有合理性和可操作性。

标杆管理方法蕴含科学管理规律的深刻内涵，较好地体现了现代知识管理中追求竞争优势的本质特性，因此具有巨大的实效性和广泛的适用性。如今，标杆管理已经在库存管理、质量管理、市场营销、成本管理、人力资源管理、新产品开发、企业战略、研究所管理、教育部门管理等各个方面得到广泛的应用，并不断拓宽新的应用领域。据美国 1997 年的一项研究表明，1996 年世界五百强企业中有近 90%的企业在日常管理活动中应用了标杆管理，其中包括 AT&T，Kodak，Ford，IBM，Xerox 等。

标杆管理的实质是企业在明确产品、服务或流程方面的最高标准，然后作必要的改进来达到这些标准。标杆管理是市场经济发展的产物，是一种摆脱传统的封闭式管理方法的有效工具。企业要生存，要获得竞争能力，就要全面实施标杆管理。标杆管理是组织和文化变革的种子。标杆管理的总体目标是帮助企业获得世界一流的竞争能力。随着我国社会主义市场经济体制的不断发展和完善，标杆管理必将在我国企业广泛展开，并成为企业管理活动的日常工作。

【实施步骤】

1．确认标杆管理的目标

在实施标杆管理的过程中，要坚持系统优化的思想，不是追求企业某个局部的优化，而是要着眼于企业总体的最优。其次，要制定有效的实践准则，以避免实施中的盲目性。

2. 确定比较目标

比较目标就是能够为公司提供值得借鉴信息的公司或个人，可能比较目标的规模不一定同自己的公司相似（尽管在考虑一个公司的做法在另一个公司是否适用时要考虑这一点），但其应为在标杆比较方面是世界一流做法的领袖企业。

3. 收集与分析数据，确定标杆

分析最佳实践和寻找标杆是一项比较烦琐的工作，这对标杆管理的成效非常关键。

标杆的寻找包括实地调查、数据收集、数据分析、与自身实践比较找出差距、确定标杆指标，标杆的确定为企业找到了改进的目标。

4. 系统学习和改进（这是实施标杆管理的关键）

管理的精髓在于创造一种环境，使组织中的人员能够按组织远景目标工作，并自觉进行学习和变革，以实现组织的目标。标杆管理往往涉及到业务流程的重组，会改变一些人的行为方式，碰到员工思想上的阻力。企业要创造适合自己的业务流程和管理制度，赶上甚至超过标杆对象。

5. 评价与提高

实施标杆管理不能一蹴而就，而是一个长期、渐进的过程。每次学完后，都有一项重要的后续工作，这就是重新检查和审视标杆研究的假设、标杆管理的目标和实际效果，分析差距，为下轮改进打下基础。

【实例】

1976年以后，一直保持着世界复印机市场垄断地位的施乐遇到了全方位挑战，如佳能、NEC等公司以施乐的成本价销售产品且能够获利，他们的产品开发周期、开发人员分别比施乐短或少50%，施乐的市场份额从82%直线下降到35%。

面对竞争威胁，施乐公司最先发起向日本企业学习的运动，开展了广泛、深入的标杆管理。通过全方位的集中分析比较，施乐弄清了这些公司的运作机理，找出了与佳能等主要对手的差距，全面调整了经营战略、战术，改进了业务流程，很快收到了成效，把失去的市场份额重新夺了回来。在提高交付定货的工作水平和处理低值货品浪费大的问题上，同样应用标杆管理方法，以交付速度比施乐快3倍的比恩公司为标杆，并选择14个经营同类产品的公司逐一考察，找出了问题的症结并采取措施，使仓储成本下降了10%，年节省低值品费用数千万美元。

4.24 知识管理

【来源背景】

20世纪80年代，诸如“知识获取”、“知识工程”、“以知识为基础的系统”和“基于计算机的存在论”等观点开始出现，“知识管理”这个术语正式地编入了词典中。为了给管理知识提供技术基础，一个美国企业社团在1989年启动了“管理知识资产”的项目。到1990年，许多管理咨询公司开始了企业内部的知识管理项目，而且一些著名的美国、欧洲和日本企业建立了重点知识管理项目。

20世纪90年代中期，知识管理项目蓬勃发展，这部分应归功于Internet。国际知识管理网络（IKMN）于1989年在欧洲创办，1994年上网，很快又吸收了位于美国的“知识管理论坛”和其他与知识管理相关的团体和出版物。1994年国际知识管理网络（IKMN）出版了对欧洲企业开展的知识管理调查的结果，1995年欧共体开始通过ESPRIT计划为

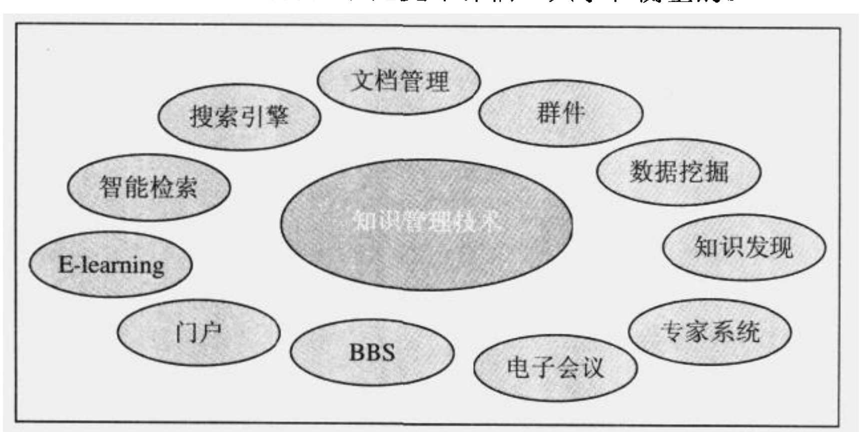
知识管理的相关项目提供资助。

【内容】

关于知识管理没有一个标准的、清晰的定义。但有一点，却得到了大家的共识，那就是知识管理不是任何传统意义上的对人的管理，也不是真正的对知识的管理。知识管理更倾向于知识共享、信息系统、组织学习、智力资本管理、绩效管理和加强。

知识管理其实只是观察商业世界的一种方式。它帮助认识谁和什么是公司真正的资源。正如你建立的工厂，你组建的机器，你的员工，你的新发明，你存入银行的现金，你的知识资产也同样需要管理以取得最大的投资回报。这些知识资产都包括些什么呢？你工作流程中处理的数据、项目、用户和供应商，还有所有的研究日记、专利、商标、商场战略和商业计划，另外每位员工每日积累的竞争经验、从因特网和其他信息源获得的竞争智力，还包括每一份电子邮件、文件、数据表格、传真等。

上面所列出的仍然是公司内知识资产的一个很小的部分。另外，绝大多数（大约90%）的知识资产存在于你的员工的头脑中：他们的技能、经验、洞察力、直觉和他们的信任、组织内外的各种人际关系。这部分知识是更难评估、共享和衡量的。



知识管理的理论基础其实很简单：如果你让每一位员工都能够得到另外的人所掌握的知识，并且得到他们完成其工作时所需要的核心内容和信息，那么每一个人的决策都会更优，公司运转将更为健康、更有效率，而每一位员工也会更快乐。

当然，真正要做到并不简单。因为知识管理要求人们做他们并不熟悉的事情：首先，它要求人们将其最好的创意无私地与他人共享，放弃一定的个人竞争优势，并且往往得不到任何奖赏；其次，知识管理也强迫人们运用其他人的知识，这意味着承认一些人比你知道得更多；最后，知识管理要求人们不断寻找改进的方法和途径，即今天最好的工作方式永不会是明天最好的。知识管理要求人们每天都持续不断地向他人学习，同时也要求为他人无私地贡献知识。

【总结与分析】

(1) 知识管理是基于对“知识具有价值、知识能够创造价值”的认识而产生的，其目的是通过知识的更有效利用来提高个人或组织创造价值的能力。知识管理的基础活动

是对知识的识别、获取、开发、分解、使用和存储。

(2) 对于企业而言，知识管理是一种全新的经营管理模式，其出发点是将知识视为企业最重要的战略资源，把最大限度地掌握和利用知识作为提高企业竞争力的关键。知识管理把存在于企业中的人力资源的不同方面和信息技术、市场分析乃至企业的经营战略等协调统一起来，共同为企业的发展服务，创造整体大于局部之和的效果。

(3) 知识管理不仅是最新的管理方式，而且代表了理解和探索知识在管理和工作中的作用的新发展，这种理解和探索的方式更加有机、全面。当企业面对日益增长着的非连续性的环境变化时，知识管理是针对组织的适应性、组织的生存及组织的能力等重要方面的一种迎合性措施。本质上，它包含了组织的发展进程，并寻求将信息技术所提供的对数据和信息的处理能力以及人的发明和创新能力这两者进行有机的结合。个人和组织要适应现代经济日益复杂多变的环境，知识管理是真正的向导。

(4) 知识管理产生的根本原因是科技进步在社会经济中的作用日益增大。随着知识经济的到来，知识管理将遍及社会各个领域，它将使大到一国、小到企业、机构和个人摆脱传统资源或资本的限制，获得新的竞争优势，因而具有强大的生命力和广阔的发展前途。

【实施步骤】

1．通过知识管理将公司内部的信息积累，保存起来

这是企业内开展后续知识管理战略的基础。比如，一个企业的档案管理体系，将公司内有价值的文件归档。比如，企业的信息系统，将企业的业务数据保存下来。这些都为未来的企业进行决策和判断提供了事实基础。作为知识创新的土壤，有了宝贵的知识积累，知识创新才能成为可能。比如，美国福特公司积累了大量的发动机实验数据、撞车数据。利用这些数据，可以迅速进行计算机的模拟测试。比如，通过模拟测试，发现有一种噪音实际是从地板上产生的，而不是其他。这样发现了噪音源就是一个重要的突破。为设计新的低噪音的汽车提供了宝贵的依据。相反，对准备进入这个领域的竞争对手，就会发现这个优势是无法模仿的。

2．将积累的知识在企业进行共享

如果知识只是积累，而没有提供共享和交流的手段，没有形成知识在企业内部的自由流淌。那知识积累的价值没有体现。从现今的经济来看，经济模式从封闭性、地区性向开放性、全球性转变。故步自封的想法是可笑和危险的。将企业内积累的宝贵知识在企业内共享和交流，让知识共享成为一个企业的文化。那么，一个项目的失败的教训，会为企业所有项目借鉴。一个项目的成功的经验，也会为企业所有项目学习。将一个项目的个体行为，拓展成一个企业的整体行为，将提高企业利用知识的整体价值。

3．知识的创新

它是企业知识管理的终极标靶。知识是创新的源泉，有了知识的积累后，并有了知识在企业内部共享的文化，共享成为企业员工的一种标准行为，才能在企业内部形成脑力激荡，才能产生具有高知识含量的产品，而这时的产品已不仅是知识的物质体现。我们可以看到很多著名的公司在创新方面表现出的非凡活力，比如摩托罗拉公司最初是生

产汽车收音机和无线电话的，夏普最初是出售自动铅笔的商店等等。

【实例】

安永会计师事务所的服务涉及不同行业的税务、审计、保险和公司财务等各个领域的专业服务，在这种情况之下，整个事务所需要储存的信息量非常大。打个比方，在审计行业，安永就需要储备各个国家的GAAP（通用会计准则）的具体条例，因为他们服务的大部分公司都是跨国集团，在不同的国度他们会有不同的要求，为了让每一个项目都能够做得尽善尽美又有效率，这些信息显然是必不可少的。

安永的知识管理小组就把上述信息划归入内部信息资源，这部分资源为所有在安永内部的员工共享。有了所有这些行业、市场以及专业信息，各个项目组的成员就可以在接手某一项目后，按部就班地找出相关信息，然后通过他们自己的努力把各类信息整理、归结成客户所需要的东西，这时，所有被融入那份报告的信息才有了具体的场景和内容，成为真正的知识。然而，信息库不仅仅包括130多万个文件——安永把事务所处理过的所有案例以及相关背景都分门别类地存储在信息库中，他们还耗费巨资从道·琼斯、路透社、彭博社、OnceSource、YankeeGroup 等专业机构购买即时更新的文档、信息，建立外部信息资源，以便职员从信息库中获取最新的专业背景资料。所有这些内部文件、外部资源再加上安永的商业知识中心都被归入安永的知识网站——KWEB。

知识管理提高员工的工作效率，从而给安永带来更多的业务和更大的收益，赢得更大的市场。因为知识的回报有很多种，有些可以量化，但更多的却是一种质的提高。比方说，在安永引入知识管理之前，一份常规的跨国公司审计报告需要 10 位专家历时 8 周的努力才能够完成。而现在，如果接到一项同样的任务，事务所会派遣一个 5~6 人的审计专家组，用 4 周时间来完成这项任务。同样的，在以前可能需要 5~6 位专业人士花费数周时间才能完成的草案，现在只要几个小时就能完成。因为，作为一个专业的会计师事务所，安永已经做过上千个类似的案例，草案中有 80%的内容都是可以借鉴的：项目负责人的简历，他们所做过的一些案例，还有 20%就是最新的行业信息资料和市场状况，以及最新的案例，所有这些他们可以在信息库里找到。而信息库的存在也为那些从事项目的人提供了更多、更完备的信息，让他们有机会在更高的起点上完成新的项目。

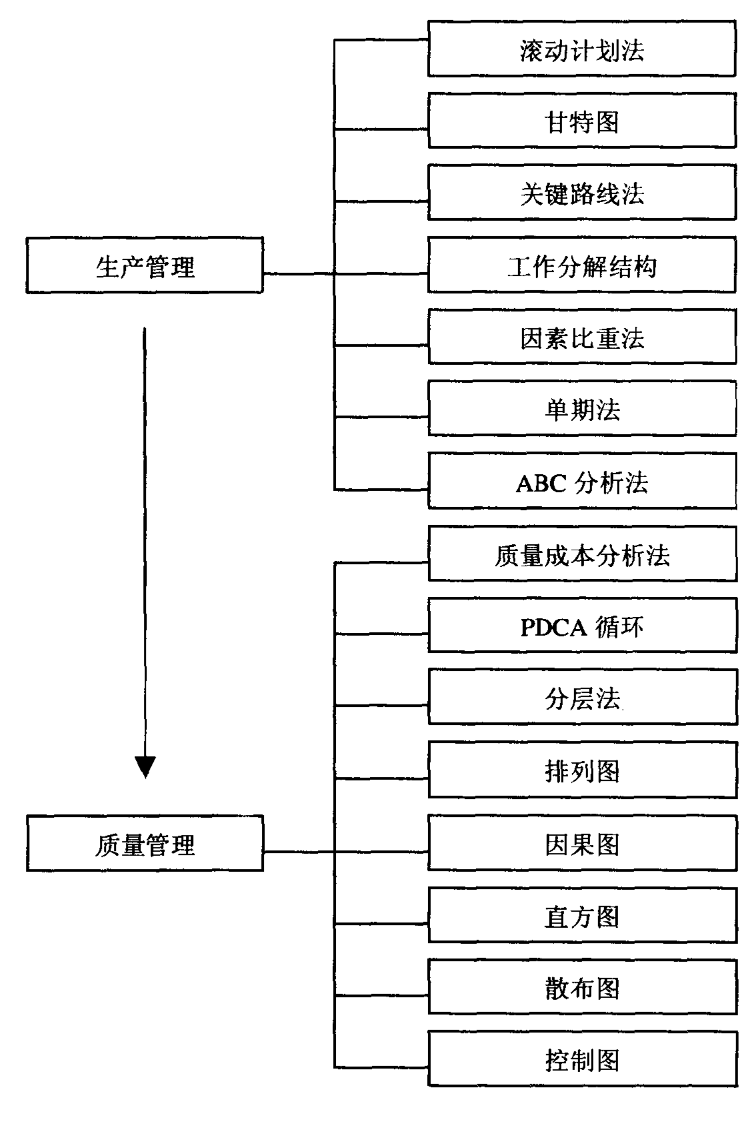
第五章

生产及质量

本 章 指 引

随着科学技术进步和社会经济的发展，现代企业所处的环境与过去相比，发生了深刻的变化。新的环境对企业的生产系统和管理系统提出了一系列前所未有的严峻的要求，传统的生产管理理论和方法已无法适应时代发展的要求。与此同时，由于科学技术的飞速发展，尤其是电子技术、自动化技术和计算机技术的发展，还有系统论、信息论、控制论等科学理论的提出和迅速成熟，给生产管理学的产生和发展提供了新的基础理论，由此产生了大量先进的现代管理工具与方法。

而质量管理与生产管理的关系密不可分，质量管理也是关系到企业成功与否的关键因素之一。对企业来说，只有具有先进的质量管理理念、方法，才能为企业的发展提供有力的保障。



在关于生产管理的工具介绍中，首先介绍关于生产作业计划的工具，包括滚动计划法、甘特图、关键路线法和工作分解结构；然后介绍一个关于厂址选择的工具——因素比重法；最后介绍两个关于库存管理的工具：单期法和ABC分析法。

在关于质量管理的工具介绍中，首先说明要进行质量管理，我们必须有成本意识，这就可以用到质量成本分析法这个工具；在质量管理的过程中，我们介绍全面质量管理的一个重要手段——PDCA循环；最后，我们介绍几种质量管理过程中最常用的工具，包括分层法、排列图、因果图、直方图、散布图、控制图等。

5.1 滚动计划法

【来源背景】

在企业制定计划尤其是中长期计划时，组织环境会随着时间的推移而变化，因此要使计划与企业的目标相一致，必须适时调整计划的内容。滚动计划法就是一种能达到上述目的的动态计划方法。

【内容】

滚动计划是一种动态编制计划的方法。它不像静态分析那样，等一项计划全部执行完了之后再重新编制下一时期的计划，而是在每次编制或调整计划时，将计划按时间顺序向前推进一个计划期，即向前滚动一次，按照制定的项目计划进行施工，对保证项目的顺利完成具有十分重要的意义。但是，由于各种原因，在项目进行过程中经常出现偏离计划的情况。因此，要跟踪计划的执行过程，以发现存在的问题。另外，跟踪计划还可以监督执行过程的费用支出情况，跟踪计划的结果通常还可以作为向承包商部分支付的依据。

滚动计划法根据一定时期计划的执行情况，考虑企业内外环境条件的变化，调整和修订出来的计划，并相应地将计划期顺延一个时期，把近期计划和长期计划结合起来的一种编制计划的方法。在计划编制过程中，尤其是编制长期计划时，为了能准确地预测影响计划执行的各种因素，可以采取近细远粗的办法，近期计划订得较细，较具体；远期计划订得较粗，较概略。在一个计划期终了时，根据上期计划执行的结果和产生条件，市场需求的变化，对原定计划进行必要的调整和修订，并将计划期顺序向前推进一期，如此不断滚动，不断延伸。如实例中所示图。

滚动间隔期的选择，要适应企业的具体情况，如果计划间隔期限短，则计划调整较频繁，好处是有利于计划符合实际，缺点是降低了计划的严肃性。一般情况是，生产比较稳定的大批量生产企业适宜采用较长的滚动间隔期，生产不太稳定的单件小批量生产企业则可考虑采用较短的间隔期。

【适用范围】

编制中长期生产计划工具，也可用于其他管理部门。

【总结与分析】

滚动计划法能够根据变化了的组织环境及时调整和修正组织计划，体现了计划的动态适应性。而且，它可使中长期计划与年度计划紧紧地衔接起来。总的来说，滚动计划法具有以下几方面的优点：

(1) 把计划期内各阶段以及下一个时期的预先安排有机地衔接起来，而且定期调整

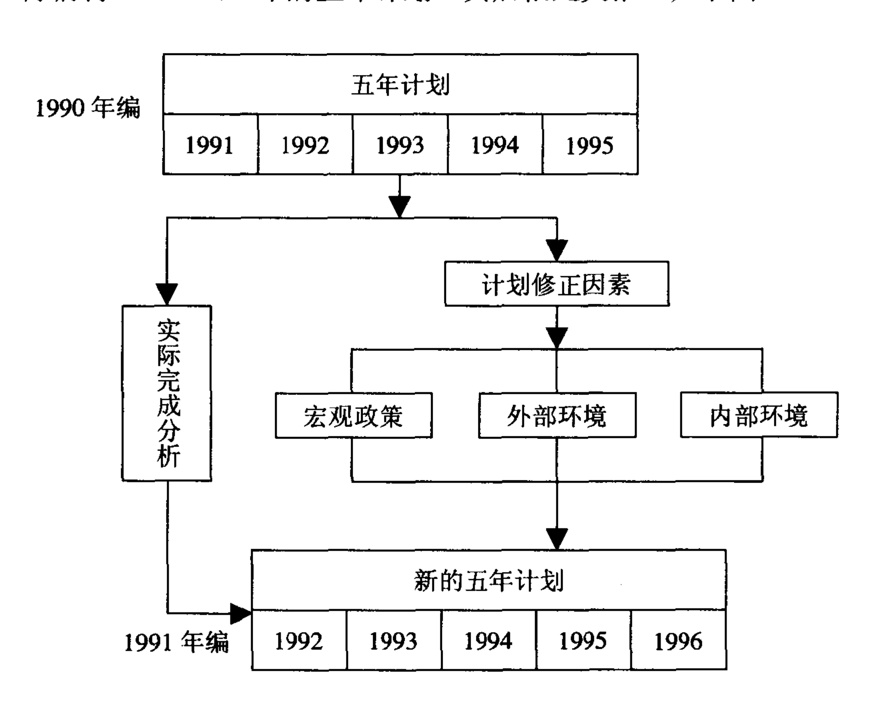
补充，从而在方法上解决了各阶段计划的衔接和符合实际的问题。

(2) 较好地解决了计划的相对稳定性和实际情况的多变性这一矛盾，使计划更好地发挥其指导生产实际的作用。

(3) 采用滚动计划法，使企业的生产活动能够灵活地适应市场需求，把供、产、销密切结合起来，从而有利于实现企业预期的目标。

【实例】

某企业在 1990 年制定了 1991~1995 年的计划，如果采用滚动计划法，到 1991 年底，根据当年计划完成的实际情况和客观条件的变化，对原定的五年计划进行必要的调整，在此基础上再编制 1992~1996 年的五年计划。其后依此类推。如下图：



5.2 甘特图

【来源背景】

甘特图（Gantt charts）是对简单项目进行计划与排序的一种常用工具，是将活动与时间联系起来的最早尝试之一。它在用于解决负荷和排程问题时较为直观，最早由甘特于 1917 年提出。

【内容】

甘特图是基于作业排序的目的，能帮助企业描述对诸如工作中心、超时工作等资源

的使用。当它用于负荷时，甘特图可以显示几个部门、机器或设备的运行和闲置情况。这表示了该系统的有关工作负荷状况，这样可使管理人员了解何种调整是恰当的。例如，当某一工作处于超负荷状态时，则低负荷工作中心的员工可临时转移到该工作中心以增加其劳动力，或者，在制品存货可在不同工作中心加工，则高负荷工作中心的部分可转移到低负荷中心完成，多功能的设备也可在各中心之间转移。另外，甘特图可以用于检查工作完成进度，它表明哪件工作如期完成，哪件工作提前完成或延期完成。

甘特图有两种基本形式：作业进度图和机器图。

作业进度图表示一项工作的计划开始日期、计划完成日期以及现在的进度。例如，假设一个汽车制造公司有三项工作在进行中，它们分别是加工汽车零件 A、B 和 C。这些工作的预定计划和现在的完成情况如图 1 所示：

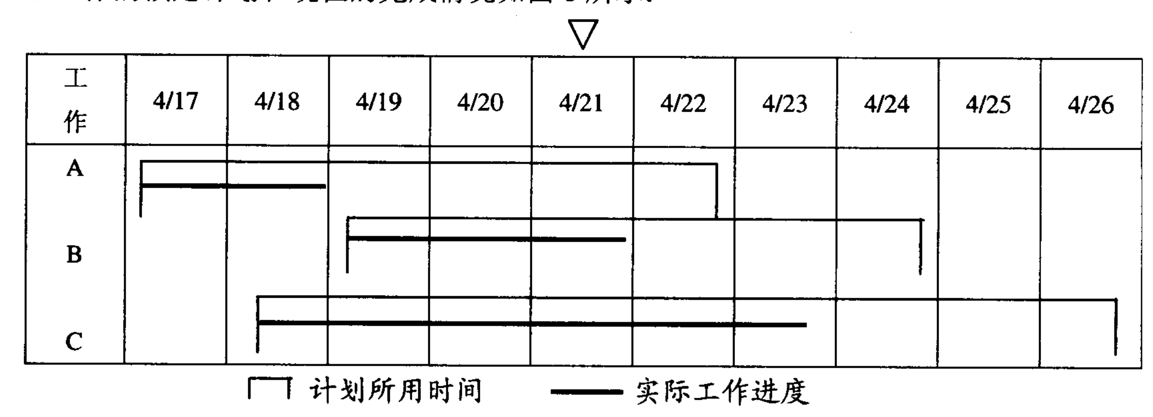


图 1　汽车零件公司的作业进度甘特图

在当前日期（以记号标出的 4 月 21 日），这张甘特图显示出，A 的完成情况滞后于计划，B 在按计划完成，C 的完成情况则超前于计划。假设截止到 4 月 26 日，需要零件 A 的公司还不能收到订货，其装配线就要停产，那么这种情况就需要新的作业计划并更新甘特图。

如果这三项工作都在等待进行磨削加工，之后它们要进行抛光才能最后交货，则下图 2 表示了三种工作在两种不同设备上的所需时间、时间安排和现在的进度。这种形式的甘特图就称为机器图，它描述不同工作在每一台机器上的工作次序，也可被用来管理生产进度。

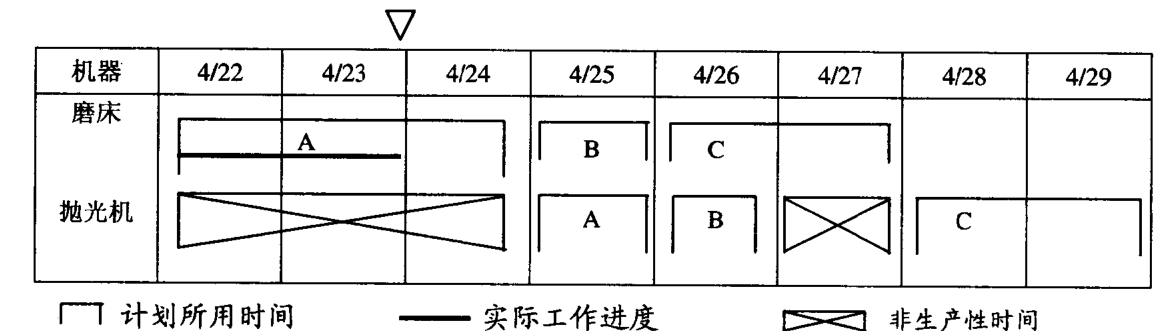


图 2　汽车零件公司的机器甘特图

如上图所示，在4月23日当天，A刚好按计划完成，因为实际进度与当天的日期一致，而抛光机是空闲的。与图1所示的当初的计划交货期相比，图2显示，三项工作都将超期才能完成，但需要A的公司其装配线却不必停工。这样，生产管理就能很容易地从甘特机器图中看到错综复杂的计划的结果。

【适用范围】

项目管理进度计划方法，也可应用于其他管理部门制定工作计划。

【总结与分析】

甘特图的明显优点就是简单，因而普及性比较好。然而，它无法显示活动之间的内在联系，可这些内在联系却对高效的项目管理很关键。若某项目的早期活动之一有点延期，活动之间的内在联系对管理者确定以后的哪一项活动将延期很重要；有些活动可能比较安全，因为它们不影响整个项目的进度安排。甘特图不能直接说明这一点，它仅对简单项目以及复杂项目的早期项目计划较为有用。

5.3 关键路线法

【来源背景】

关键路线法（CPM）是1957年由雷明顿——兰德公司的凯利和杜邦公司的沃尔克提出来的，当时其目的是为了帮助杜邦公司修建和维护化工厂。

【内容】

关键路线技术用网络图形描述出一项工程的完成时间，并提示要将注意力集中在关键路线上，因为它决定了项目的完成时间。

关键路线法的基本步骤如下：

(1) 活动识别。由项目小组确定该项目的主要活动。

(2) 活动排序及网络的构建。

在与项目小组成员讨论的基础上，项目经理建立了活动的优先顺序表以及相应的网络图。在建立网络图的时候，要注意确保活动顺序的正确性及活动之间的逻辑关系。

(3) 确定关键路线。

关键路线是网络中完工时间最长的相关活动序列，也可定义为零松弛时间的活动（时间是连续的）。依次计算每个活动的松弛时间，也就是该活动最早结束时间和最迟结束时间之间的差值。松弛时间可以看作是既定活动在不影响整个项目的完成的前提下，其开始时间可以延迟的最大限度。为计算出松弛时间，必须为每个活动给出四个时间值。

◆ 最早开始时间（ES）。活动可以开始的最早可能时间。

◆ 最早结束时间（EF）。最早开始时间加上完成活动所需的时间。

◆ 最迟结束时间（LF）。活动在不影响项目工期的情况下最晚完成时间。

◆ 最迟开始时间（LS）。最迟结束时间减去完成活动所需的时间。

分别计算 ES、EF、LS 和 LF 后，确定每一活动的松弛时间，最后可以确定关键路线。

关键活动总时差为零，没有任何缓冲余地，只能按时完成，它是工程中的重点管理对象。制定最早开始计划表是为了在所有活动中都尽可能早地在开始的前提下完成项目。最早开始计划表是所有活动的最早开始时间的列表。如果活动不在关键路线上，则本活动的完成和下一活动的开始之间就产生了松弛时间。最迟开始计划表的目的是通过推迟购买原材料、使用人工及其他成本直到必需时的方式来实现节约。

【适用范围】

项目进度计划方法。

【总结与分析】

为了使关键路线技术最大限度地发挥作用，应用该技术的项目必须具有如下特点：

(1) 工作或任务可以明确定义。它们的完成标志着项目的结束。

(2) 工作或任务互相独立。即可分别开始、结束和实施。

(3) 工作或任务有一定的顺序。它们必须按顺序完成。

在一定条件下，关键路线可以变成非关键路线，因此，在网络计划的执行过程中，要用动态的观点去看待关键路线，保证工程按期完成。

【实例】

某电脑公司计划推出新型的计算机，该项目可以定义为设计、开发和制造微型电脑的样机，要求该项目小组大约用 8 个月的时间生产出样机，项目小组最先要完成的任务就是建立项目网络图，运用关键路线法估计在 35 周的时间内完成原型设计的可能性。

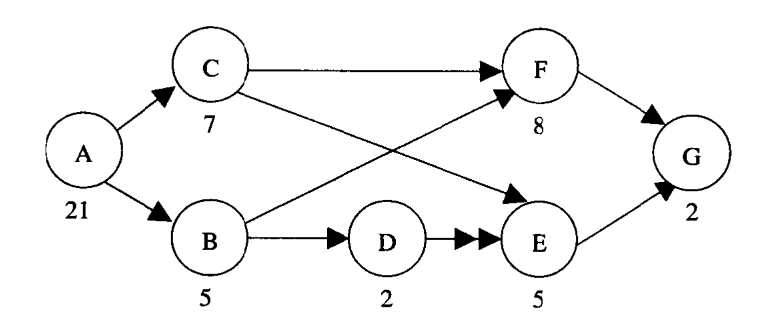
(1) 活动识别。

该项目的主要活动有：设计样机、试制样机、样机检测、编写试制报告、对自动生产线设备的调查与评估、编写生产线设备的调查报告、编写总结报告。

(2) 活动排序及网络的构建。如下图。

CPM 活动的描述和时间估计

活动描述	代　码	紧前活动	时间（周）
设计样机	A	—	21
样机试制	B	A	5
设备调查与评估	C	A	7
样机检测	D	B	2
编写设备调查报告	E	C，D	5
编写试制报告	F	C，D	8
编写总结报告	G	E，F	2



计算机设计项目的网络图

3．确定关键路线。

松弛时间的计算及关键路线的确定

活动	LS~ES	松弛时间/天	是否在关键路线上
A	0~0	0	是
B	21~21	0	是
C	21~21	0	是
D	26~26	0	是
E	31~28	3	否
F	28~28	0	是
G	36~36	0	是

如图表所示。在该例中，有两条关键路线：第一条关键路线包括活动A、C、F、G。第二条关键路线包括：A、B、D、F、G。由此，可以知道只有活动E不在关键路线上，要在最短时间内完成该项目，大概会相当困难。

5.4 工作分解结构

【来源背景】

项目管理的首要目标是制定一个构思良好的项目计划，以确定项目的范围、进度和费用，工作分解结构就是一种在制定项目计划时常用到的方法，它是20世纪60年代末发展起来的，并且得到了广泛的应用。

【内容】

工作分解结构的英文简称为WBS，其基本要素有三个：结构、代码和报告。如下图：

1.0 总工作
1.1 分工作 A
1.1.1 主任务 I
1.1.1.1 子任务 a
1.1.1.2 子任务 b
1.1.2 主任务 II
1.1.2.1 子任务 a
1.1.2.2 子任务 b
1.2 分工作 B
1.2.1 主任务 I
1.2.1.1 子任务 a
……
……
……
……

WBS 的结构形式

WBS 结构的总体设计对于一个有效的工作系统来说是个关键。结构应以等级状或树状来构成，使底层代表详细的信息，而且其范围很大，逐层向上。即 WBS 结构底层是管理项目所需的最低层次的信息，在这一层次上，能够满足用户对交流或监控的需要，这是项目经理、工程和建设人员管理项目所要求的最低水平；结构上的第二个层次将比第一层次要窄，而且提供信息于另一层次的用户，以后依此类推。

结构设计的原则是必须有效和分等级，但不必在结构内建太多的层次，因为层次太多了不易有效管理。对一个大项目来说，4~6 个层次就足够了。在某些情况下，可以用两组，这种双层次结构的 WBS 只要设计得当也可以工作得很好，而且不限制 WBS 的发展。

在设计结构的每一层中，必须考虑信息如何向上流入第二层次。原则是从一个层次到另一个层次的转移应当以自然状态发生。此外，还应考虑到使结构具有能够增加的灵活性，并从一开始就注意使结构被译成代码时对于用户来说是易于理解的。

【适用范围】

可应用于项目管理中，还可用在一些大型复杂产品上，如汽车制造和飞机制造等。

【总结与分析】

工作分解计划不但在项目计划的过程中经常用到，在项目成本估算中也很有用。另外，还可以利用 WBS 作为项目所有有关信息沟通的共同基础，用 WBS 对项目的所有信息进行统一的定义，在此基础上展开全面的项目控制。

1．WBS 是信息沟通的共同基础

在现代大型复杂项目中，一般要涉及大量的资源，包括许多公司、供货商、承包人等等，有时还会有政府部门的高技术设施或资金投入，因而要求综合信息和信息沟通的数量往往相当大。这些大项目涉及巨资并历时若干年，因此项目开始进行时设想的项目环境随着项目的进展有时会发生很大的变化，即项目早期阶段的不确定性。这就要求所有的有关部门要有一个共同的信息基础，一种各有关部门或用户从项目一开始到最后完成都能用来沟通信息的工具。而一个设计恰当的 WBS 将能够使这些部门或用户有一个较精确的信息沟通连接器，WBS 能成为一种相互交流的共同基础，因为它具有编码结构及代码字典，利用 WBS 作为基础来编制预算、进度和描述项目的其他方面能够使所有与项目有关的人员或部门都明了为完成项目所需做的工作以及项目的进程。

2. WBS 是系统综合与控制的手段

典型的项目控制系统包括进度、费用、会计等不同的子系统。这些子系统在某种程度上都是相互独立的，但是各个系统之间的系统信息转移是不可缺少的，必须将这些子系统很好地综合起来，才能真正达到项目管理的目的。WBS 的应用可以提供一个这样的手段。

【实例】

下表是建造一座楼房的 WBS 表。

建造一座楼房的 WBS

1.0 建办公楼
1.1 基础
1.1.1 挖沟
1.1.2 混凝土
1.1.3 回填
1.2 墙
- 1.2.1 砌砖
- 1.2.2 装窗
- 1.2.3 装门
- 1.2.4 抹灰

1.3 屋顶
- 1.3.1 安梁
- 1.3.2 装檩
- 1.3.3 上瓦

1.4 照明
- 1.4.1 配线
- 1.4.2 装照明灯
- 1.4.3 配电盘

5.5　因素比重法

【来源背景】

企业在选址过程中，有许多因素包括定量因素和定性都需要考虑。但是，由于总有一些因素要比另一些因素重要一些，所以企业的决策者在选址过程中应该权衡各种因素的重要性，从而使决策更接近客观事实。因素比重法（factor-rating method）由于充分考虑了从教育到劳动技术的创新能力等多种因素，所以在企业的选址过程中被广泛应用。

【内容】

因素比重法通过为每个备选地点建立了归纳各种相关因素的综合得分，从而为评估提供了合理的基础并方便了备选地的比较。因素比重法一般有以下几个步骤：

(1) 列出影响选址的所有相关因素（如运输费用、劳动力成本、税收等）。

(2) 赋予每个因素一个比重，以此反映它与所有其他因素相比的相对重要性。各因素的比重总和是 1.00。

(3) 给所有因素确定一个统一的数值范围（例如 1~100）。

(4) 用上一步设定的取值范围就各个因素给每个地址打分。

(5) 把每一因素的得分与它所占的比重相乘，再把各因素乘积相加就得到了待选地点的总分。

(6) 根据上面的计算结果，选取总分最高的地址作为最佳选择。

【适用范围】

厂址选择工具。

【总结与分析】

因素比重法存在着一个较为明显的问题，就是这种方法没有将每种因素所有关联的成本因素考虑在内。例如，对某个影响因素来说，最好和最坏的备选地点只有很小的区别，而对另一个影响因素来说，好坏之间可能就有很大的差别。第一个因素可能分值最高，但对选址决策帮助不大；而第二个因素分值不高，但却能反映各个备选地之间的区别。

在有些情况下，企业决策者也可以对综合得分设定最低临界值。如果被选地点不满足最低临界值，企业的决策者就无需再进一步考虑它。如果没有地点合适这一最低临界值，那将意味着需要对增加的备选地点进行确认和评估或者必须对这个最低临界值重新设定。

【实例】

一家电脑公司打算在某地区设立分公司，下表是两个可供选择的地点的有关信息。

可供选择的地点的有关信息

得分（总分 100）			衡量值		
因素	比重	地点 1	地点 2	地点 1	地点 2
劳动成本	0.25	70	60	0.25×70＝17.5	0.25×60＝15.0
运输系统	0.05	50	60	0.05×50＝2.5	0.05×60＝3.0
文化和教育	0.10	85	80	0.10×85＝8.5	0.10×80＝8.0
税收结构	0.39	75	70	0.39×75＝29.3	0.39×75＝27.3
资源和生产率	0.21	60	70	0.21×60＝12.6	0.21×70＝14.7
总计	1.00			70.4	68.0

如上表所示，地点 1 的得分高，是更好的选择。

5.6 单期法

【来源背景】

对容易腐烂的物品以及有效期短的商品，如果不能及时地销售出去或者使用，就会受到一定程度的损失，而如果缺货，也会受到损失。单期法就是研究如何保持最优储备使损失最小的方法。

【内容】

单期法分析通常集中于两种成本：缺货与过期。缺货成本包括对顾客信誉的损害与错过销售的机会成本。一般情况下，缺货成本只指每单位的未实现利润，即：

$$C_{缺货}=Cs=单位销售收入-单位成本$$

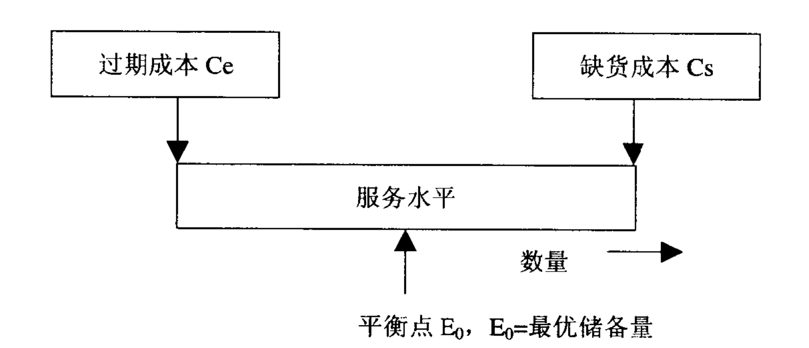
如果短缺或缺货与用于生产的事项或机器备件有关，那么缺货成本就指错过生产的实际成本。实际上，过期成本是购买成本与残值之差。即：

$$C_{过期}=Ce=原始单位成本-单位残值$$

如果处置过期事项时发生了费用，则残值为负，并因此增加单位过期成本。

单期法的作用是确定订货批量或库存水平，使长期的过期成本与缺货成本最小。

在连续储备水平状态下，当需求均匀发生时，最优储备水平的概念也许是最容易想像的了。选择储备水平类似于玩跷跷板，只不过跷跷板的两头没有人，一头是单位过期成本（Ce），另一头则是单位缺货成本（Cs）。最优储备水平就像是跷跷板的支点，储备水平与成本权数相等，如下图：



使单位过期成本与缺货成本平衡的最优储备水平

服务水平是指需求超过储备水平的概率，并且，计算服务水平（SL）是确定最优储备水平 E_0 的关键。

SL=服务水平=单位缺货成本/（单位过期成本+单位缺货成本）=Cs/（Cs+Ce）

如果实际需求超过最优储备量 E_0，就会发生缺货，于是 C_S 位于分布的右边。类似的，如果需求少于 E_0，就会发生过期，Ce 就会位于分布的左边。当 Cs＝Ce 时，最优储备水平位于分布的两个端点的正中间。如果一种成本大于另一种成本，E_0 就会靠向成本较大的那一边。

【适用范围】

确定商品最优储备水平的工具。

【总结与分析】

运用单期法来确定最优储备，力争使损失最小，其中损失可从两方面来考虑，过期成本是一种现实发生的成本，而缺货成本是一种机会成本。在连续储备水平状态下，这种最小的损失可以看作是使成本的期望值最小。

【实例】

某厂未发酵的葡萄酒每周一次送往“梦幻”酒吧。每周需求在 200~300 千克之间均匀变化。“梦幻”为每千克葡萄酒支付人民币 2 元，卖向顾客时为 8 元。卖不掉的葡萄酒由于会变质而没有残值，不能放到下周再卖。求最优储备水平及其缺货风险。

$C_{过期}$＝Ce＝原始单位成本－单位残值＝2－0＝2（元/千克）

$C_{缺货}$＝Cs＝单位销售收入－单位成本＝8－2＝6（元/千克）

SL＝服务水平＝Cs/（Cs＋Ce）＝6/（6＋2）＝0.75

因此，最优储备水平必须满足 75%时间内的需求。在均匀分布中，这一点应该等于最小需求加最大与最小需求之差的 75%，即：

E_0＝200＋（300－200）×0.75＝275（千克）

缺货风险为 100%－75%＝25%。

5.7 ABC 分析法

【来源背景】

库存管理已成为企业生存竞争的重要一环。科学高效的库存管理方法是许多企业管理者追求的目标。ABC 分析法就是库存管理中常用的方法。

【内容】

ABC 分析法是将手头的库存按年度货币占用量分为三类，其内涵就是从种类繁多、错综复杂的多项目或多因素事物中找出主要矛盾，抓住重点，照顾一般的一种管理方法。

库存管理是以企业生产经营活动中的某一具体事物为对象进行数量分析，分析时以该对象各组成部分占总体的比重为依据，按比重大小的顺序排列，再按照一定的比重或累计比重标准，将该对象各组成部分分为 ABC 三类，以此来确定哪些组成部分是管理的重点项目（A 类），哪些是管理的一般项目（B 类），哪些是管理的次要项目（C 类），并采取不同的管理对策，以取得较高的工作效率和经济效果。下面，以应用此法最多的库存物资为例，列出比重标准。

库存 ABC 分类标准

类别	数量（品种或用量）占总数数量的比重	金额占总金额的比重
A	5%~10%	70%~80%
B	10%~20%	10%~20%
C	70%~80%	5%~10%

ABC 分析法的实施有以下几个步骤：

(1) 收集收据。按分析对象和分析内容，收集有关数据。比如，打算分析产品成本，则应收集产品因素、产品成本构成等方面的数据。

(2) 数据处理。对收集来的数据资料进行整理，按要求进行计算机汇总。

(3) 编制 ABC 分析表。ABC 分析表的栏目一般由物品名称、物品累计数目、数目累计百分数、物品单价、资金占用额、资金占有额累计百分数、分类结果等构成。

(4) 根据分析表确定分类。

(5) 画 ABC 分析图。按 ABC 分析曲线对应的数据，按 ABC 分析表确定 ABC 三个类别，在图上标明 ABC 分析图。在管理时，如果 ABC 分析图直观性不强，也可画成直方图。

ABC 分析的结果，仅仅是理顺了复杂事物，搞清了各局部的地位，明确了重点。但是，ABC 分析主要目的在于解决库存的困难。因此，在分析的基础上必须提出有效的解决方法，才能真正达到目的。

【适用范围】

库存管理工具。

【总结与分析】

ABC 分析法的应用可以在以下几方面取得显著的成效：

(1) 压缩了总库存量。

(2) 释放了被占用的资金。

(3) 使库存结构合理。

(4) 节约了管理力量。

【实例】

某企业通过 ABC 分析法，在权衡管理力量与经济效果后，对三类库存物品进行有区别的管理，如下表是为减少流动资金占用，依靠压缩库存方式所制定的管理标准。

三类物资管理标准

分类结果	管理重点	订货方式
A 类	为压缩库存，投入力量精心管理，将库存压到最低水平	计算每种物品的订货量，采用定期订货方式
B 类	按经营方式来调节库存水平，如要降低水平时，就减少订货量和库存	采用定量订货方式
C 类	集中大量的订货，不费太多力量，增加库存储备	双仓法储存，采用订货定点法进行订货

5.8　质量成本分析法

【来源背景】

质量成本是人们在企业质量管理的实践中逐步形成和发展起来的。20 世纪 50 年代朱兰提出了“矿中黄金”的概念，认为废品损失就像即将开采的“金矿”，只要管理得当，降低废品费用就如同从金矿中开采出黄金，他指出了质量成本分析的重要性。今天，人们已经认识到，良好的产品和服务质量与低成本并不是互相矛盾的。

【内容】

质量成本分析从保证产品质量支出的有关费用和未达到既定质量标准付出的代价入手，探求以最少的质量资本投入来取得最大的经济效益，这已成为企业质量管理部门的

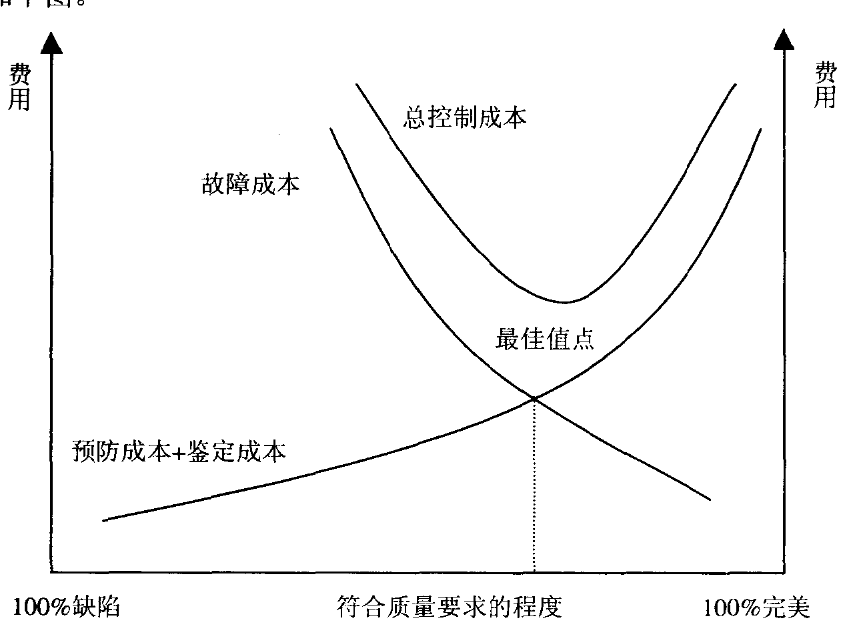
一项重要职能，也是质量管理必不可少的重要工具。

质量成本可看作由两部分构成，一是为达到既定的质量标准而支出的费用；二是由于质量低劣而造成的经济损失。前者称为质量控制成本，包括鉴定成本和预防成本；后者称为质量损失成本，包括内外部损失成本，如下图所示：

质量成本的构成及其内容

质量成本	损失成本	内部损失成本	是指在产品交货前因不符合规定的质量要求而损失的费用，如报废损失费、返修费、停工损失费等
		外部损失成本	是指产品在出厂、售出后由于产品自身缺陷而产生的损失和费用，如索赔费、保修费、折扣损失费、退货损失费等
	控制成本	鉴定成本	是指为鉴定产品质量在一次交验合格情况下所发生的费用，如来料检验费、工序检验费、成品、半成品检验费、质量审核费等
		预防成本	是指为了使损失成本和鉴定成本减少到最低限度而发生的一切费用，包括培训费、工序控制费用、新产品评审费等

质量成本中的控制成本和损失成本是相对立的，加强质量控制提高产品质量，虽然降低了损失成本，但同时也加大了控制成本；而放松成本控制，虽然可以降低控制成本，但可能又加大了损失成本。成本决策的依据是，“控制成本”所增加的费用不大于“结果成本”所造成的损失，或“可控成本增加所带来的经济效益足以抵消由于质量问题造成的损失”，并在这一核心思想的基础上建立起各种优化的质量成本结构。最佳质量成本结构的模式如下图。



最佳质量成本模式图

质量成本分析就是将质量成本核算后的各种质量成本资料，按照质量管理工作要求进行分析比较，使之成为改进质量提高经济效益的有力工具。主要包括质量成本总额分析、质量成本构成分析、内部故障成本和外部故障成本分析和其他质量成本分析。

【适用范围】

质量管理决策工具。

【总结与分析】

通过质量成本分析，可以找出影响产品质量的主要缺陷和质量管理工作的薄弱环节，为提出质量改进意见提供依据。通过质量成本分析也可以找到一个最佳质量点，使质量总成本最低，从而实现质量与经济的平衡。

【实例】

世界上最早运用质量成本分析的企业是美国的通用电气，负责设计该公司质量成本体系的就是著名质量管理专家 A. V. 菲根堡姆。20 世纪 50 年代初期，他为通用电气公司设计了一个质量成本报告体系，即以美元为计量单位，把因质量预防和鉴定活动所发生的费用与产品质量不符合要求所引起的损失放在一起考虑，向公司管理当局提供有关质量问题影响企业经济效益的资料，并有针对性地提出质量改进建议，质量改进方案和这些建议、方案的经济重要性，以引起管理当局对质量工作的重视，便于管理者正确进行质量决策。

5.9　PDCA 循环

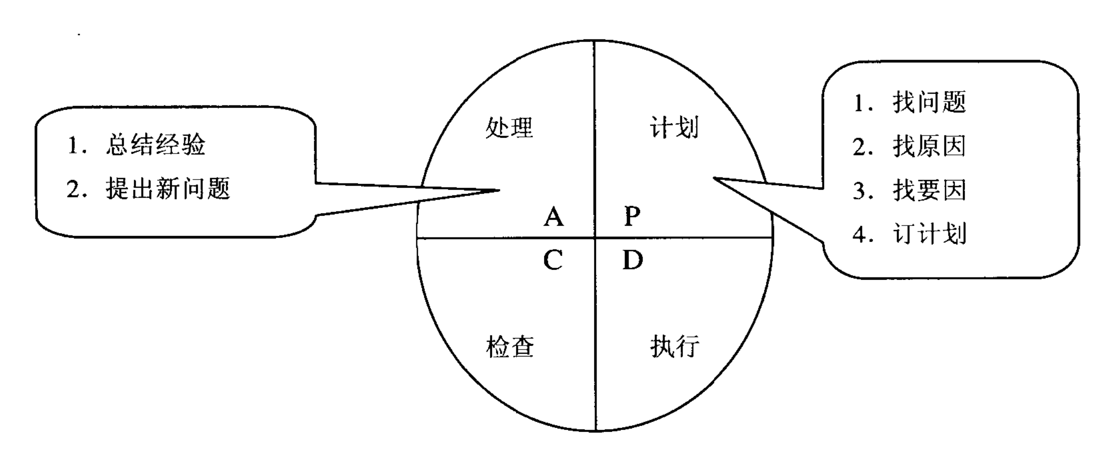
【来源背景】

PDCA 循环又叫戴明环，是美国质量管理专家戴明博士首先提出的，它是全面质量管理所应遵循的科学程序。发达国家的质量管理实践证明，戴明环是一个行之有效的科学管理程序。

【内容】

PDCA 是英语单词 PLAN（计划）、DO（执行）、CHECK（检查）和 ACTION（处理）的第一个字母，PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。

PDCA 循环作为全面质量管理体系运转的基本方法，其实施需要收集大量数据资料，并综合运用各种管理技术和方法。如图所示，一个 PDCA 循环一般都要经历以下四个阶段，八个步骤：



PDCA 循环的阶段与步骤图

1. 制定计划阶段

制定计划就是确定质量目标、质量计划、质量项目和拟订措施。具体又可分为四个步骤（见下表）。

制定计划的四个步骤

分析现状，找出问题	通过数据来进行分析，用数据来说明存在的质量问题
找出造成问题的原因	如人、设备、材料、方法、环境等因素，要对逐个问题加以具体分析，不能笼统地进行
找出其中主要的原因	不能“胡子眉毛”一把抓，要全力找出主要因素来
针对主要原因，制定措施计划表	制定措施和计划必须具体有效，应落实到执行者、时间、地点、部门和完成方法等

2. 执行阶段

执行就是按预定计划、目标和措施及其分工实实在在地去执行，努力实现。

3. 检查阶段

检查就是把实施的结果和计划的要求相对比，检查计划的执行情况和实施的效果如何，是否达到预期的目标和效果，哪些是成功的，其经验是什么，哪些做得不对或不好，教训是什么，其原因又在哪里。这既要掌握进度，检查效果，又要从中找出问题。

4. 处理阶段

处理阶段包括以下两个步骤，如下表：

处理问题的两个步骤

总结经验，巩固成绩并处理问题	将成功的经验和失败的教训按规定纳入相应的标准、制度或规定之中，以巩固已经取得的成绩，防止错误重复发生
找出问题，重新开始	提出这次循环尚未解决的问题，作为遗留问题转入下一次循环去解决，并为下一个阶段制定计划提供资料和依据

PDCA 循环不停地运转，原有的质量问题解决了，又会产生新的问题，问题不断产生而又不断解决，如此循环不止，这就是 PDCA 循环不断前进的过程，也是全面质量管理工作必须坚持的科学方法。

【适用范围】

全面质量管理工具。

【总结与分析】

PDCA 循环经过了长期、大量的运转实践，具有以下的特征：

(1) PDCA 循环的形式是大环套小环，一环扣一环，小环套大环，推动大循环。

整体质量体系是一个大的 PDCA 工作循环，它运作的成败，取决于各个职能部门的工作质量，各部门也得进行各自的 PDCA 循环，目的是为了保证大循环。因此，上一级的管理循环是下一级的管理循环的依据，即下级的循环包含在上级的循环之中。进一步看，工作阶段各步骤的循环是一一依序衔接，各部门之间的循环也有一个衔接关系。个人的、部门的、阶段的和步骤的循环目的都是保证“质量体系”的大循环，如此顺利运转，最终结果必然是推动大循环。

(2) PDCA 循环是动态良性大循环。

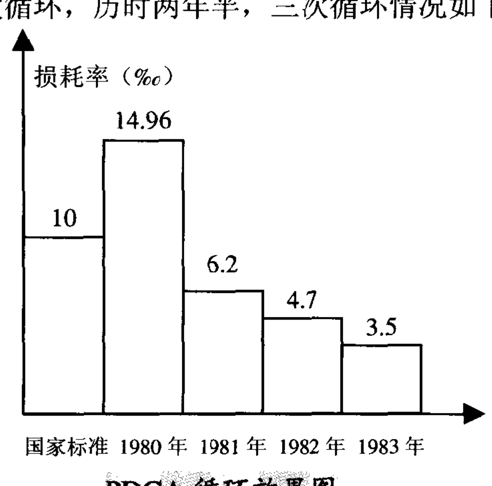
PDCA 循环每运转一周，不仅使产品质量水平提高一步，更重要的是质量管理工作提高了一个层次，提高到一个新的管理水平。

(3) PDCA 循环是管理工作经验的科学归纳，是抽象的工作模式。

PDCA 循环四个阶段是相对的，各阶段之间不是截然分开的，而是紧密联系成一体的，甚至有时是边计划边执行、边执行边检查、边检查边总结、边总结边改进等交叉进行的。

【实例】

20 世纪 80 年代，江西赣州储木场运用 PDCA 循环全面质量控制工具，将质量指标（损耗率）由 1980 年的 14.96‰降至 3.5‰，大大低于国家质量标准 10‰。为了提高质量，该场一共进行了三次循环，历时两年半，三次循环情况如下图：



PDCA 循环效果图

5.10 分层法

【来源背景】

分层法又称分类法，是质量管理中常用来分析影响质量因素的重要方法。在实际生产中，影响质量变动的因素很多，这些因素往往交织在一起，如果不把它们区分开来，就很难得出变化的规律。

【内容】

生产中影响质量变动的各种因素呈现不同的分布，有些分布从整体看好像不存在相关关系，但如果把其中的各个因素区别开来，则可看出，其中的某些因素存在着相关关系；有些分布从整体看似乎存在相关关系，但如果把其中的各个因素区分开来，则可看出，不存在相关关系。因此，有必要对这些因素进行分类。

分层的目的是为了把不同质的问题划分清楚。这个抽象的概念是分层的原则，分层的指导思想。众所周知，不管做什么事情，都得分门别类，切忌不分青红皂白一锅煮。这么一来，抽象概念也就具体了。

分层的原则为层内数据尽可能均匀，层与层之间数据差异显著。当人们把不同质的问题划分清楚以后，不同质的层次（或类别），也就因分层而“类聚”了。即所谓“人以群分，物以类聚”。可以理解，在同一层次，同一类别中的数据应该是相差不大的，较为均匀的。而不同层次、不同类别之间的数据一般都呈现着较大的差异。我们研究的对象十分明确，是层内的、同类别的数据。而不是层间的、不同类别之间的数据。

分层的方法为：按操作者、机床设备、原材料、工艺方法、环境等等具体情况的异同，进行分类（即分层）收集质量数据。这是对分层原则的具体化。

可见，分层法不像其他几种工具一样，能够以其具体形象的图表形式令人醒目。所以，往往遭人忽视，乃至遗忘。

【适用范围】

质量管理工具。

【总结与分析】

分层法是正确有效使用所有基本统计工具的基础。既然是基础，切不可简单地把分层法视为与其他工具平行的一种孤立的方法。因此，与其说分层图是一种方法，一种工具，不如说它是一种思想、一项指导性很强的原则。它不仅指导质量控制工具群的使用，而且还在不断拓展，深化其指导作用。总之，分层意识，分层处理无处不在，面广且深，往往人们会不知不觉地加以运用。

5.11　排列图

【来源背景】

影响产品质量的因素可能有许多，但必须按照轻重缓急，分 A、B、C 三类，目的就是找出最主要的问题。排列图法就是一种能达到上述目的的方法。

【内容】

排列图法又称为主次因素分析法、帕洛特图法，通过它能找出影响产品质量的主要因素。排列图是根据“关键的少数和次要的多数”的原理而制作的，也就是将影响产品质量的众多因素按其对质量影响程度的大小，用直方图形顺序排列，从而找出主要因素。

排列图的制作步骤如下：

(1) 竖立左右两个纵坐标，左边表达“频数 n”，右边表达“频率 f”。总累计频数 n 的标高应与总累计频率 f（即 100%）的标高相等。

(2) 横坐标在两纵坐标的那段，按最后的序号值等分，并自左至右按顺序标注序号，写上相应的质量问题的文字内容。

(3) 在各等宽横坐标上，做不同高度的矩形，其高度等于对应序号的频数 n_i 的值。显然，也等于对应序号的频率 f_i 的值。

(4) 在各矩形的右竖边（可将该边竖直延长以便于作图），准确地标出相对应的累计频率 f_i 纵坐标点。把各点连成一折线。

在排列图上，很容易定量地将全部问题划分为 A、B、C 三大类。具体操作如下：

(1) A 类问题（即重要问题）的确定：以 80%为基准，作一水平线交图中折线于 A 点，再从 A 点作一垂线。在此垂线以左的问题，就是 A 类问题。

(2) B 类问题（即有影响的问题）的确定：以 90%为基准作一水平线交图中折线于 B 点，再从 B 点作一垂线，在 A、B 两垂线之间的问题，就是 B 类问题。

(3) C 类问题（即次要问题）的确定：剩下的就是。

【适用范围】

质量管理工具。

【总结与分析】

排列图以其生动的几何形象，以准确的定量方法，将质量问题按缓急轻重的顺序展现在我们面前。最主要的是，找出了 A 类问题，就明确了主攻对象。

【实例】

某酒杯制造厂对某日生产中出现的 120 个次品进行统计，作出排列图如下：

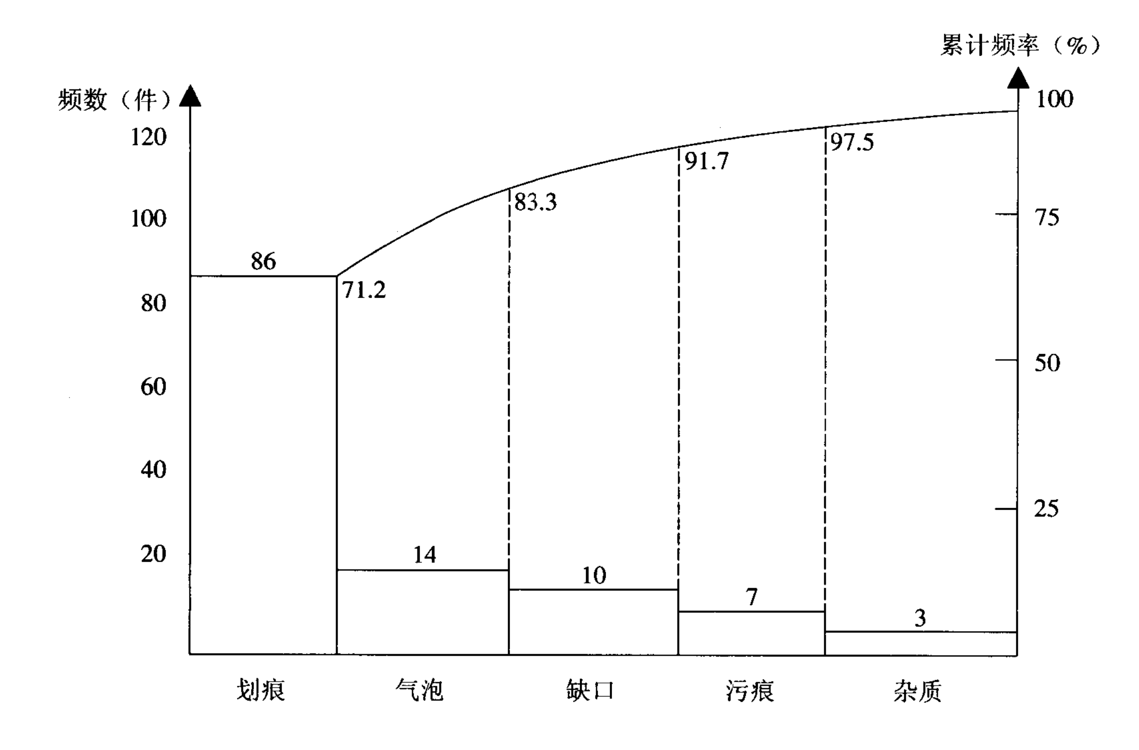


图 1　酒杯质量问题排列图

上述排列图表明：酒杯质量问题的主要因素是划痕和气泡，一旦这些问题得到纠正，大部分质量问题即可消除。

5.12　因果图

【来源背景】

在 20 世纪 60 年代，日本的石川博士（Dr Kaoru Ishikawa）编纂因果图，或称 Ishikawa 图，这是以他的名字命名的。

中途航空公司曾是美国一家成功的地区性航空公司，它为了确认航班延误原因，采用了因果图，成功地解决了航班延误问题。

【内容】

因果图又称为鱼骨图（因其分析图形像鱼骨而得名），是一种有效地分析产生质量问题原因的工具。在制造业的质量管理中使用了许多年，后被推广应用到服务业质量管理中。鱼骨图的主干箭头指向要解决的质量问题，顺着鱼骨向后排列出引起质量问题的主要原因。首要“鱼刺”代表各种可能原因的种类，如方法、人员或环境等，次要鱼刺代表所有可能的原因。

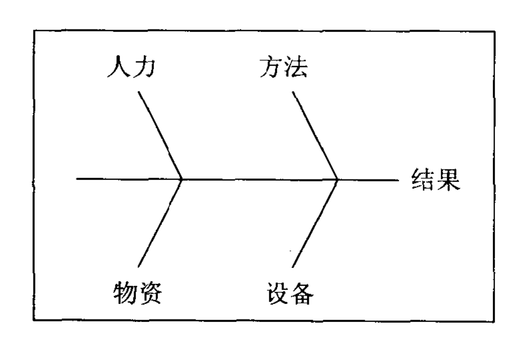


图 1a
标明主要原因和结果的鱼刺图

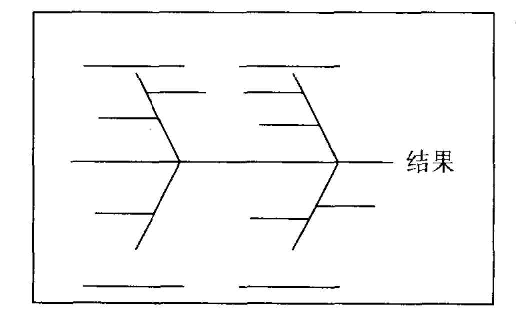


图 1b
标明主要及次要原因和结果的鱼刺图

【适用范围】

制造业以及服务业的质量管理。

【总结与分析】

运用因果图分析时，将问题置于头部，顺着鱼骨向后写出主要原因类别。并通过把各种原因分门别类，来设法找到根本原因（见图 1a）。标准分类（主要原因）我们确定为人力或人群、机器或设备、材料或供应，以及方法或程序。每一类原因都标在骨或鱼脊上，这样，整张图看起来就像是鱼的骨架。

然后，你开始在每一个潜在的主要原因上填小的“鱼刺”（次要原因），直到找到你认为的所有可能的原因（见图 1b）。注意你不要拘泥于这些原因分类。例如，在一个服务行业中，原因类别可能是政策、程序、人和工厂（办公室或地址）。你的目的是辨别所有可能的原因，并确定在原因和结果之间是否存在任何关系。

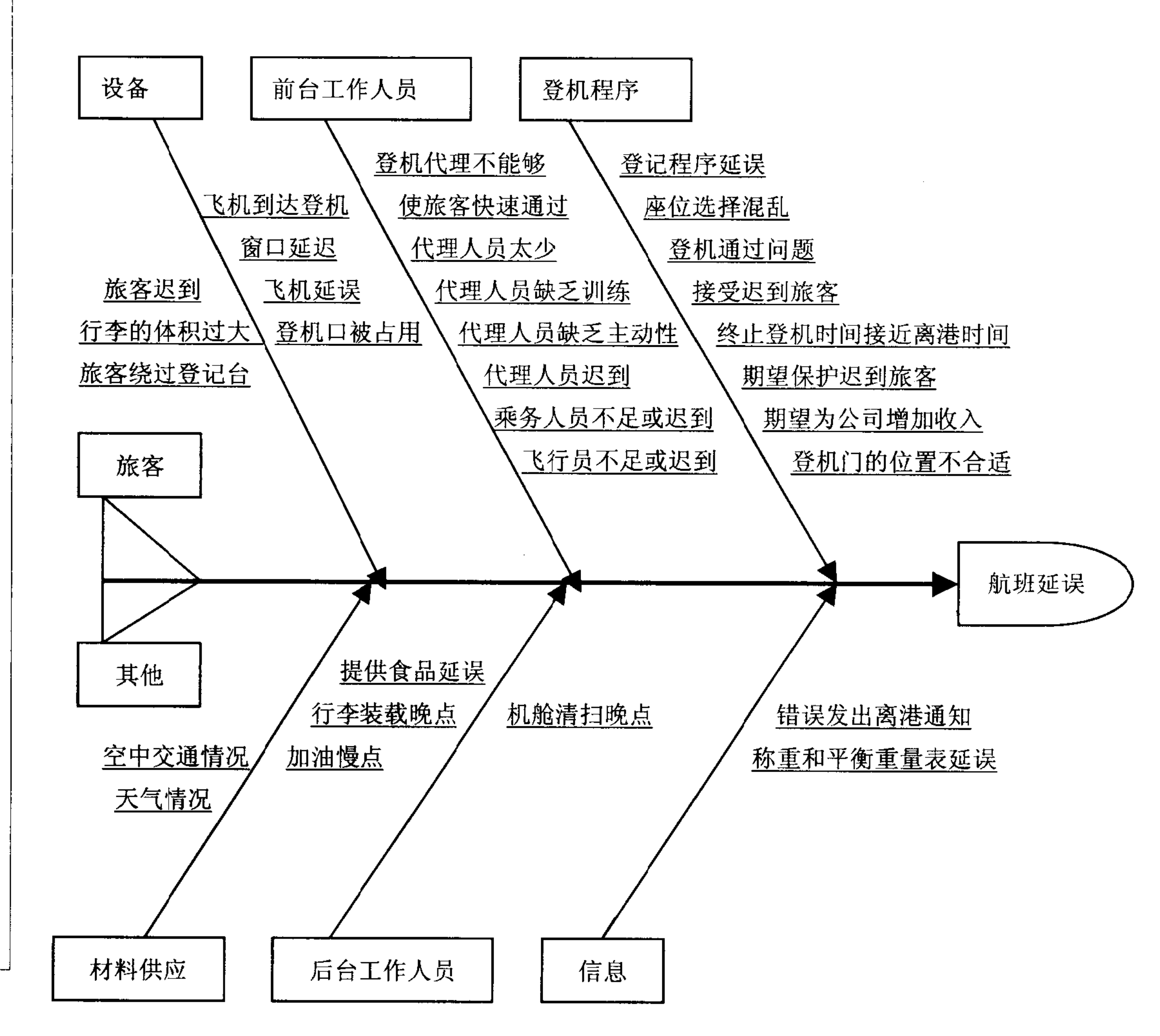
一旦你完成了鱼刺图，请找出你认为最重要的那些原因，并进行有针对性的深入研究。在做这个决定时，你首先找到显著变化的事情、背离准则的事情或有不规则的运行模式的事情。然后，辨别这些事情如何影响你的工作和顾客满意度水平。你甚至会希望对你所选择的特定原因再画一张因果分析图，以找到原因的原因。为此，你得重新回到起点，直到问题迎刃而解为止。

【实例】

这是中途航空公司为了解决航班延误问题的实例。

首先，中途公司确定造成航班延误的主要原因类别，分为人员、程序、设备、材料和其他几大类。

然后，通过讨论和交流，中途公司的雇员提出航班延误的具体原因，这些原因被列于每一大类下，用鱼骨图来分析造成航班延误的原因。



再次，收集可能造成航班延误原因的数据。中途公司采用帕累托分析法，得出结论为：总共约 90%的航班延误是由 4 条原因造成的，即旅客延误、等待后推、等待加油、等待配重表。

最后，根据统计数据采取措施改进问题。旅客迟到是头号延误原因，中途公司建立了准点离港政策，不久误点次数下降。接下来又着手处理其他延误原因，如等待加油和机舱清扫问题。不久，中途公司的飞机误点离港率得到了控制，成功地改进了服务质量。

5.13 直方图

【来源背景】

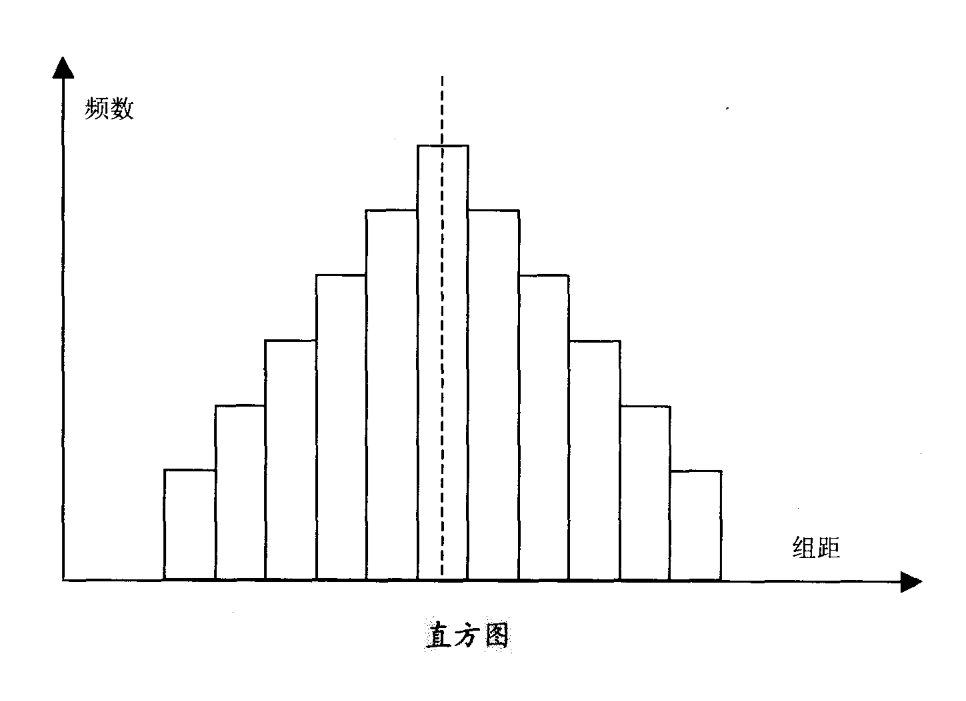
在质量管理中，必须预测并监控产品质量情况，并且对质量波动进行分析，直方图

就是能一目了然地把这些问题图表化处理的工具。

【内容】

直方图又称为质量分布图，它通过对收集到的貌似无序的数据进行处理，来反映产品质量的分布情况，判断和预测产品质量及不合格率。

直方图是一种几何形图表，它是根据从生产过程中收集来的质量数据分布情况，画成以组距为底边，以频数为高度的一系列矩阵连接起来的直方图，如下图：



直方图

作直方图的目的就是通过观察图的形状，判断生产过程是否稳定，预测生产过程的质量。具体来说，作直方图的目的有：

(1) 判断一批已加工完毕的产品。

(2) 验证工序的稳定性。

(3) 为计算工序能力收集有关数据。

直方图的绘制步骤如下：

(1) 集中和记录数据，求出最大值和最小值。数据的数量应在 100 个以上，在数量不多的情况下，至少也要在 50 个以上。

(2) 将数据分为若干组，并做好记录。分组的数量在 6~20 之间较为适宜。

(3) 计算组距的宽度。用组数除去最大值和最小值之差，求出组距的宽度。

(4) 计算各组的界限值。各组的界限值可以从第一组开始依次计算，第一组的下界为最小值减去组距值的一半，第一组的上界为其下界值加上组距。第二组的下界限值为第一组的上界限值，第二组的下界限值加上组距，就是第二组的上界限值，依此类推。

(5) 统计各组数据出现的频数，作频数分布表。

(6) 作直方图。以组距为底长，以频数为高，作各组的矩形图。

【适用范围】

质量管理工具。

【总结与分析】

直方图可用来观察和分析生产过程的质量状况，作直方图的目的是为了研究产品质量的分布状况，据此判断生产过程是否处在正常状态。因此，在画出直方图后要进一步对它进行观察和分析。在正常生产条件下，如果所得到的直方图不是标准形状，或者虽是标准形状，但其分布范围不合理，就要分析其原因，采取相应措施：

◆ 通过直方图判断生产过程是否有异常。对直方图有些参差不齐不必太注意，主要应着眼于图形的整个形状。

◆ 运用直方图衡量生产的质量状况。将直方图与公差相比较，看直方图是否都落在公差要求的范围之内，以此衡量生产的质量状况。

5.14 散布图

【来源背景】

在质量管理过程中，经常需要对一些重要因素进行分析和控制，这些因素大多错综复杂地交织在一起，它们既相互联系又相互制约，既可能存在很强的关联性，也可能不存在相关性。如何对这些因素进行分析？散布图法便是一种直观而有效的好方法，通过作散布图，因素之间繁杂的数据就变成了坐标图上的点，其相关关系便一目了然。

【内容】

在分析质量事故时，我们总是希望能够寻找到造成质量事故的主要原因，但影响产品质量的因素往往很多，有时我们只需要分析具体两个因素之间到底存在着什么关系。这时，可将与这两种因素有关的数据排列出来，并用一系列点标在直角坐标系上，制作成图形，以观察两种因素之间的关系，对产品或工序进行有效控制，这种图就称为散布图。

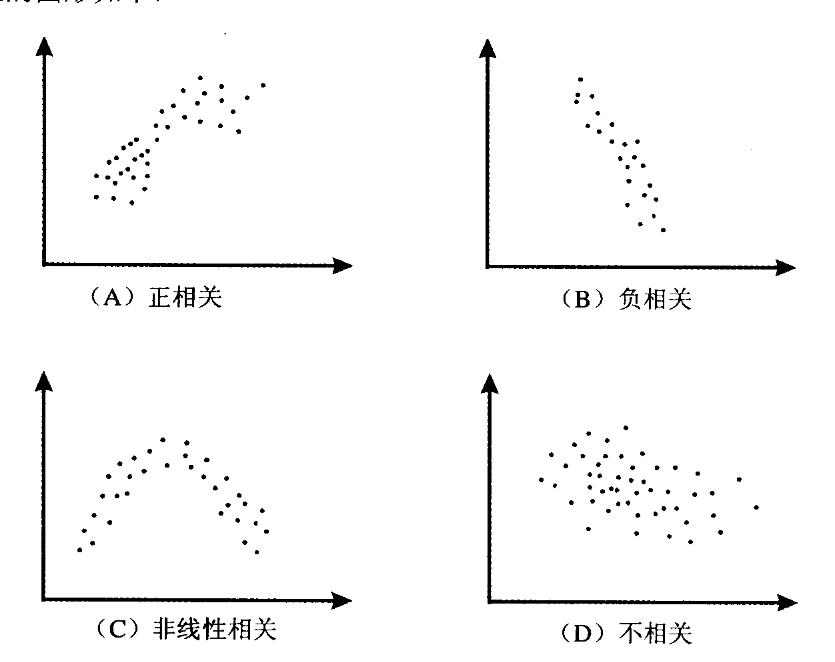
散布图所分析的两种数据间的关系，可以是特性与原因、特性与特性的关系，也可以是同一特性的两个原因之间的关系，还可以是同一特性中数据之间的相关关系。

两种因素之间的相关关系各种各样，但可将它们分为以下四大类，如下表：

两因素之间的相关关系

相关关系	特　　征
正相关	X 增大，y 也增大
负相关	X 增大，y 变小
非线性关系	X 增大，y 增大或变小，不成直线关系
不相关	X 与 y 之间没有关系

其相应的图形如下：



散布图的绘制方法很简单，首先，要收集调查因素的有关数据，x 与 y 应一一对应，为保证必要的判断精度，数据最好取 30 组以上；其次，根据所测得的观测值 x 与 y，以坐标点形式一一将其标注于直线坐标系中，即可得到所需要的散布图。制作和观察散布图时应注意以下事项：

(1) 要注意对数据进行正确的分层，否则可能作出错误的判断。这是因为在不分层时，有时从整体上观察不到两因素的相关性，但分层后却出现相关关系；反之，也可能在不正确的过细分层情况下看不出因素的相关性，而从整体上却存在相关关系。

(2) 观察是否有异常点或离群点的出现。对于异常点，应查明发生的原因，它是由于测量错误造成的，还是由于生产或实验条件的突然变化造成的？如果经调查后，表明它是由于不正常的条件或错误造成的，就应该将它剔除；对于那些找不出明显原因的“异常点”，应慎重处理，它们很可能包含着我们还没有认识到的其他规律。

(3) 当收集到的数据较多时，难免出现重复数据。在作图时，可以用双重圈或多重圈表示，或者在点的右上方注明重复次数。

(4) 由相关分析所得的结论，应注意数据的取值范围。一般不能任意更改其适用范围。当取值范围不同时，应再做相应的试验与分析。

【适用范围】

质量管理工具。

【总结与分析】

散布图法在企业的质量管理中经常用到，如棉纱的水分含量与伸长度之间的关系，喷漆时的室温与漆料粘度的关系等等，都会用到这种方法。有了散布图，我们就能自觉地利用它来控制影响产品质量的相关因素。

通过观察散布图，虽然可以对变量间的相关趋势作出大致的估计，但是这样做由于缺乏客观的统一判定标准，可靠性较低，还只能说是一种定性判断的方法。

5.15 控制图

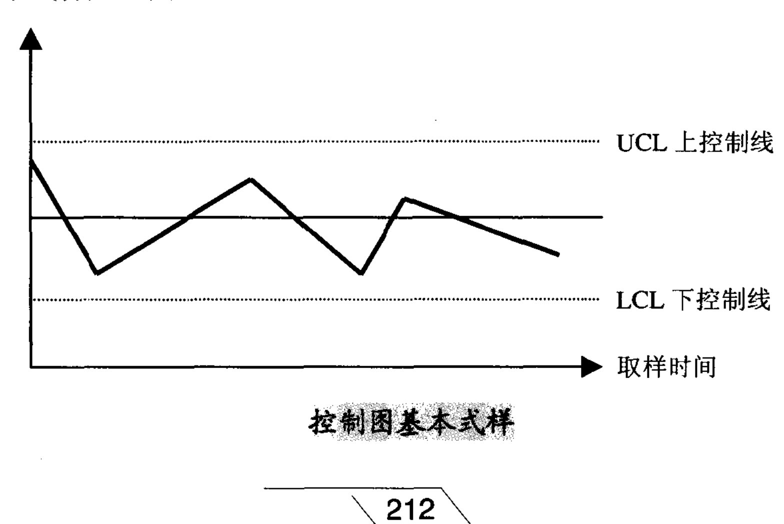
【来源背景】

影响产品质量的因素很多，有静态因素也有动态因素，控制图是一种能够即时监控产品的生产过程，及时发现质量隐患，以便改善生产过程，减少废品和次品的产出的质量控制方法。

【内容】

控制图又叫管理图，它是一种带控制界限的质量管理图表。控制图法利用现场收集到的质量特征值，绘制成控制图，通过观察图形来判断产品的生产过程的质量状况。

运用控制图的目的之一，就是通过观察控制图上产品质量特性的分布状况，分析和判断生产过程是否发生了异常，一旦发现异常就要及时采取必要的措施加以消除，使生产过程恢复稳定状态，也可以应用控制图来使生产过程达到统计控制的状态。产品质量特性值的分布是一种统计分布，因此，绘制统计图需要应用概率论的相关知识和理论。控制图的基本式样如下图：



控制图基本式样

控制图是对生产过程质量的一种记录图形，图上有中心线和上下控制线，并有反映按时间顺序抽取的各样本统计量的数值点。中心线是所控制的统计量的平均值，上下控制界限与中心线相距数倍标准差。多数的制造业应用三倍标准差控制界限，如果有充分的证据也可以使用其他控制界限。

常用的控制图有计量值和记数值两大类，它们分别适用于不同的生产过程，每类又可细分为具体的控制图，如计量控制图可具体分为均值——极差控制图、单值——移动极差控制图等。

控制图的绘制一般要经过以下几个步骤：

(1) 按规定的抽样间隔和样本大小抽取样本。

(2) 测量样本的质量特性值，计算其统计量数值。

(3) 在控制图上描点。

(4) 判断生产过程是否有异常。

绘制控制图时应注意以下问题：

(1) 巩固工序的质量情况，合理地选择管理点。管理点一般是指关键部位、关键尺寸、工艺本身有特殊要求，对下工序有影响的关键点，如可以选质量不稳定，出现不良情况较多的部位为管理点。

(2) 根据管理点上的质量问题，合理选择控制图的种类。

(3) 使用控制图做工序管理时，应首先确定合理的控制界限。

(4) 控制图上的点有异常状态，应立即找出原因，采取措施，然后再进行生产，这是控制图发挥作用的首要前提。

(5) 控制图不等于公差线，公差线是用来判断产品是否合格的，而控制线是用来判断供需质量是否发生变化的。

(6) 控制图发生异常，要明确责任，及时解决或上报。

制作控制图时并不是每一次都计算控制界限，如果现在的生产条件和过去的差不多，可以遵循以往的经验数据，即沿用以往稳定生产的控制界限。下面，介绍一种确定控制界限的方法，即现场抽样法。其步骤如下：

(1) 随机抽取样品 50 件以上，测出样本的数据，计算控制界限，作控制图。

(2) 观察控制图是否在控制状态中，即稳定情况，如果点全部在控制界限内，而且点的排列无异常，即可以转入下一步。

(3) 如果有异常情况，或点虽未超出控制界限，但排列有异常，则需查明导致异常的原因，并采取妥善措施使之处在控制状态，然后再重新取数据计算控制界限，转入下一步。

(4) 把上述所取数据作直方图，将直方图和标准界限（公差上限和下限）相比较，看是否在理想状态和较理想状态，如果达不到要求，就必须采取措施，使平均值移动或标准偏差减少，采取措施以后再重复上述步骤重新取数据，做控制界限，直到满足标准为止。

用控制图识别生产过程的状态，主要是根据样本数据形成的样本点的位置以及变化趋势进行分析和判断，失控状态主要表现为以下两种情况：

(1) 样本点超出控制界限。

(2) 样本点在控制界限内，但排列异常。当数据点超越管理界限时，一般认为生产过程存在异常现象，此时就应该追究原因，并采取对策。

【适用范围】

质量管理工具。

【总结与分析】

控制图对异常现象的揭示能力，将根据数据分组时各组数据的多少、样本的收集方法、层别的划分而不同，因此不应仅仅满足于对一份控制图的使用，而应变换各种各样的数据收集方法和使用方法，制作出各种类型的图表，这样才能收到更好的效果。

第 六 章

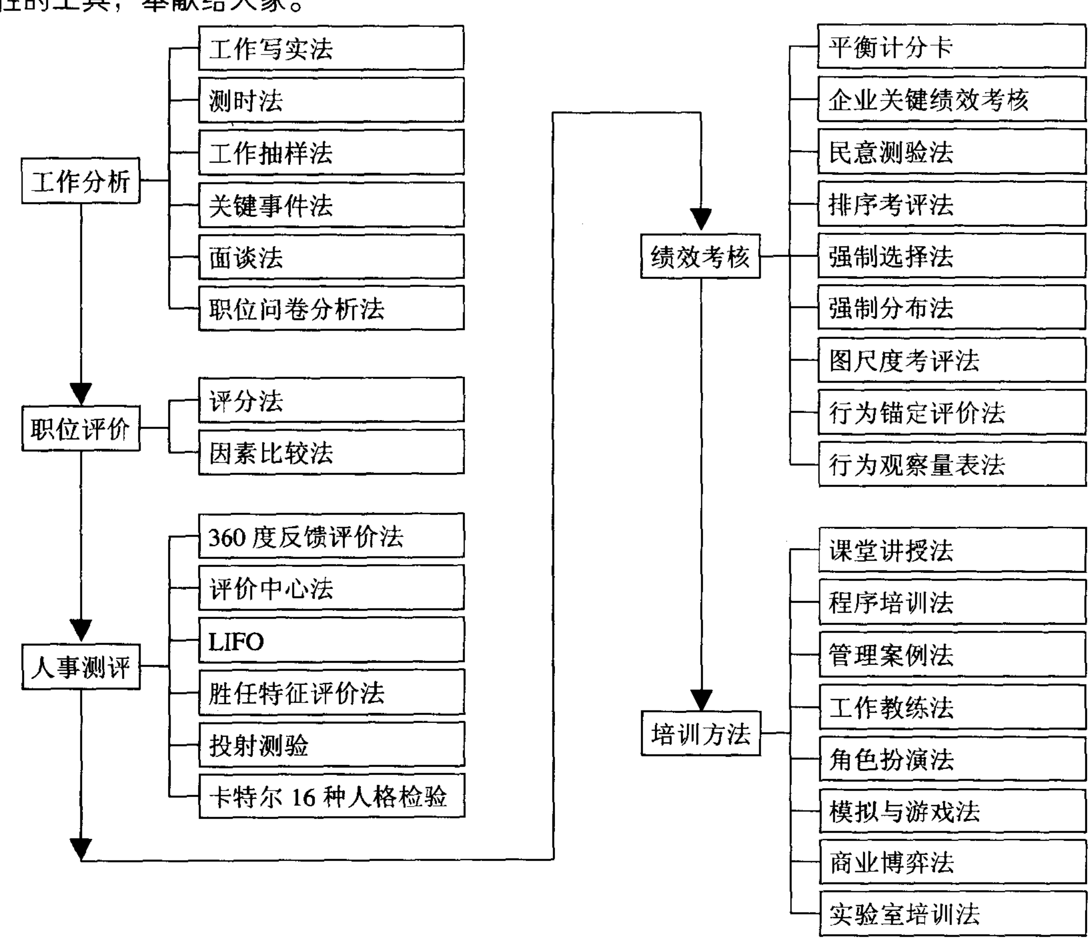
人力资源

本 章 指 引

随着经济的迅猛发展，人们越来越清晰地认识到人力资源在组织中的重要作用，它已成为企业的核心竞争力之一。对人力资源进行开发与管理成为一个迫切需要解决的问题。而传统的人事管理，只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作，明显不适应发展的需要。从 20 世纪 70 年代开始，传统的人事管理开始从管理的观念、模式、内容、方法等等全方位地向现代人力资源管理转变。

现代人力资源管理是将传统人事管理的职能予以提高扩大，从行政事务性的员工控制工作转为：为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，以提高组织的竞争力。与传统的人事管理相比，现代人力资源管理更具有战略性、整体性和未来性，更注重对员工的开发，更具主动性。

经过几十年的发展，现代人力资源管理已逐步走向成熟，形成了一套较为稳定的工作程序和方法。其中有一些好的方法经过提炼和完善，上升为普遍适用的工具，用于指导大家的工作。本章将抽取现代人力资源管理各个重要的工作环节中最具代表性和实用性的工具，奉献给大家。



6.1 工作写实法

【来源背景】

工作写实法是一种研究整个工作日内工时消耗的方法。在我国这是一种采用较广的编制定额的工作分析方法。

【内容】

工作写实法是指对员工整个工作日的工时利用情况，按实际时间消耗的顺序，进行观察、记录和分析达到工作分析目的的一种方法。

工作写实根据观察对象和目的的不同可分为五种，即个人工作日写实、工作小组工作日写实、多机床看管工作日写实、自我工作日写实和特殊工作日写实。

1．个人工作日写实

以某一作业者为对象，由观察人员实施的工作日写实，是工作日写实的一种基本形式。个人工作日写实的目的侧重于调查工时利用，确定定额时间，总结先进工作方法和经验等。

2．工作组工作日写实

以工作团队为对象，由观察人员实施的一种工作日写实。可细分为两类：

① 工作团队只包含一种工作内容的工作日写实。被观察的工作团队为相同工作内容的员工（比如都是生产线装配工）。这种写实方法，可以获得反映同类工作人员在利用时间以及在生产效率方面的优劣和差距资料，发现先进工作方法以及引起低效或时间浪费的原因。

② 工作团队包含多种工作内容的工作日写实。被观察的工作团队包含有多种工种构成（比如生产人员、质量管理人员等）。此种写实方法，可以获得反映团队内各员工工作负荷及相互配合等情况的资料，为改善劳动组织，确定合理定员等提供依据。

3．多机床看管工作日写实

以多机床看管员工为对象（比如生产线员工同时看管多台机床，商场销售人员同时看管多个货架等），由观察人员实施的工作写实法。

此种写实方法，主要用于研究多机床看管员工工作内容、操作方法、巡回路线等的合理性，以及机器状态、工作场地的布置、供应、服务等情况，以发现并解决多机床看管存在的问题，为充分发挥员工的效能提供依据。

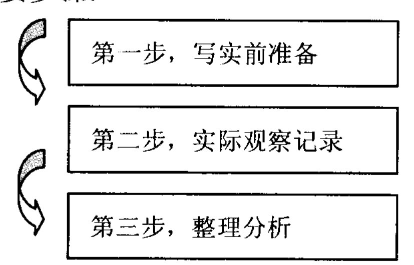
4．自我工作日写实

以员工自我为对象，由自己实施的工作日写实法。此种写实方法，有特定的写实记录表格，由员工自己负责记录，专业人员作分析改进。主要用于研究由组织原因造成的工时损失的规模和原因，目的是为改进企业管理，减少停工时间和非生产时间提供依据。

5．特殊工作日写实

以研究特殊问题为目的，以个人或工作团队为对象，由观察人员实施的工作日写实。特殊工作日写实的特点是只观察、记录、分析、研究与特殊问题有关的事项及其消耗的时间。比如，调查一线员工的休息与生理需要时间；调查因材料、能源缺乏引起的停工时间损失；调查长期完不成定额员工的工作状态等等，所有这些特殊问题都可以通过特殊工作日写实获得所需的情况和资料。

工作日写实包括三个主要步骤：



1. 写实前准备

写实前应做好充分的准备，首先是选择合理的写实对象，为了分析和改进工时利用的情况，找出工时损失的原因，应选择优秀、普通和表现较差的三组员工为对象，分别进行写实，以便于分析和比较。其次还要对写实对象的工作地情况，如设备、工具、劳动组织、工作地布置、工人技术等级、工龄、工种等进行充分的了解。

2. 实际观察记录

进入实际观察记录时，应从工作上班的时间开始记录，一直到下班结束。将整个工作日的工时消耗毫无遗漏地记录下来，以保证写实材料的完整性。在观察记录过程中，写实人员要集中精力，在员工的配合下，按顺序判明每项活动的性质，并简明扼要地记录每一事项及起止时间。

3. 整理分析

完成实际的写实观察记录后，应对写实资料进行整理和分析：

① 计算各活动事项消耗的时间。

② 对所有观察事项进行分类，通过汇总计算出每一类工时的合计数，编制工作日写实汇总表。

③ 在分析研究各类工时消耗的基础上，分别计算出每类工时消耗占全部工作时间和占作业时间的比重。

④ 拟订各项改进工时利用的技术组织措施，计算通过实施技术组织措施后，可能提高劳动生产率的程度等，最后再根据写实结果，写出写实分析报告。

【适用范围】

适用于对工作循环周期短，工作状态稳定无大起伏的职位进行工作分析。

【总结与分析】

这种方法的优点是：所获得的信息的可靠性很高，适用于获取有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息，所需费用也较低。

其缺点是：使用范围较小，不适用于工作循环周期较长、工作状态不稳定的职位，且信息整理量大，归纳工作烦琐。另外，工作执行者在填写时，往往因不认真而遗漏很多工作内容，并一定程度地影响正常工作。而且人力投入量非常之大，很不适应处理大量的职务。

【实例】

下表是顺德某企业进行个人工作日写实的原始记录。

时间：2001年10月6日　　写实对象：刘永林

岗位：电解液配置　　写实人：张海波

序号	项　目	开始时间	结束时间
1	到办公室	/	7:55
2	休息	7:55	8:12
3	穿工衣	8:12	8:23
4	翻看上一个班的记录	8:23	8:45
5	和同事谈话	8:45	9:03
6	送电解液到生产线	9:03	9:22
7	休息	9:22	10:27
8	开领料单	10:27	10:39
9	找经理审批	10:39	11:30
10	领料	11:30	11:55
11	上洗手间	11:55	11:58
12	等待下班	11:58	12:00
13	到办公室	/	13:27
14	送电解液到生产线	14:01	14:30
15	开动搅拌机并观察	14:30	14:55
16	加料	14:55	15:10
17	和同事谈话	15:10	15:33
18	装电解液	15:33	16:15
19	休息	16:15	16:25
20	清洗电解液设备	16:25	16:45
21	等待下班	16:45	17:00
22	下班	17:00	/

6.2　测时法

【来源背景】

测时法是一种比较传统的工作分析方法，运用在生产型的组织中，测定工序作业时间内各项操作的正常工时消耗值，为制定工时定额提供依据。

【内容】

测时法是以工序或某一作业为对象，按照操作顺序进行实地观察、记录、测量和研究工时消耗的一种工作分析方法。

测时法的实施步骤是：

1. 准备工作

① 根据测时目的选择测时对象。

◆ 如果测时是为了制定定额，应当选择介乎先进和一般之间的工人为对象。

◆ 如果是为了总结先进操作经验，应选择先进工人作为对象。

◆ 如果为了找出完不成定额的原因，则应选择完不成定额的工人为对象。

测时对象确定后，测定人员要将测时目的、意义和要求，向工人讲清楚，以便取得工人的配合。

② 了解被测对象和加工作业方面的情况，如工种、技术等级、工龄、设备、工具、工作地布置、环境条件等。

如果测时是为制定时间标准提供资料，还需要在作业现场，建立良好的生产秩序，如工作地服务、技术服务和合理布置工作地等。

③ 根据实际操作步骤，将工序划分为操作或操作组。

原则是：基本时间和辅助时间、机动时间、机手并动时间和手工操作时间要分开。在划分操作的基础上，确定定时点，作为区分上下操作之间的界限，以保证每次观察记录的一致性和正确性。定时点应选择声音或视觉上容易识别的标志。

④ 测时最好在上班后一两个小时，待生产稳定后进行。

测时观察的次数，要根据生产类型、作业性质（机动、机手并动、手动操作）和工序延续时间长短等条件来确定。在大批量生产条件下，测时精确度要求高，观察次数比单件小批量生产类型多些；工序的延续时间长，每次测定的结果出现的误差相对小些，观察次数可以少一些。一般机动操作比手动操作稳定，观察次数也可少些。以上各项准备工作都要填写在测时卡片上。

2. 测时观察

通常采取连续测时法，按操作顺序连续记录每个操作的起止时间。也可以采取反复测定法，反复记录一个操作的延续时间。如果工序中的操作延续时间较短不容易连续记录，可用交替测时法。如第一次测定第一、第三、第五项操作，第二次测定第二、第四

项操作，交替测定记录。在测时过程中，测定员思想要集中，严格按照确定的定时点进行记录，如果出现中断或不正常的情况，应在测时卡片上注明。

$$稳定系数=\frac{测时数列中最大数值}{测时数列中最小数值}$$

3. 整理和分析测时资料

① 根据测时记录计算出每一操作的延续时间。

② 检查核实全部测时记录，删去不正常的数值，求出在正常条件下操作的延续时间。

③ 计算有效观察次数，求出每一操作的平均延续时间。

④ 计算稳定系数，检验每一操作平均延续时间的准确、可靠程度。稳定系数是测时数列中最大数值和最小数值之比。

稳定系数越接近 1，说明测时数列波动小，比较可靠；反之，说明数列波动性大，可靠性小。稳定系数超过规定的程度，就需要重新测定。标准的稳定系数是根据生产类型、操作时间和作业性质决定的。

⑤ 根据每个操作的平均延续时间，计算出工序的作业时间，再经过工时评定，达到符合定额水平要求的，可作为制定作业时间定额依据的时间值。

【适用范围】

用测时法进行工作分析主要用于制定工时定额，合理制定各工作岗位的劳动负荷量，以便改善劳动组织，提高劳动效率。

【总结与分析】

测时法与工作写实法一样，也是进行工时研究的一种有效方法，但又有很多不同之处。

首先，两者的范围是不同的，工作写实法是以整个工作日为对象，进行总体观察；而测时法只是研究某一工序或作业的工时消耗情况。

其次，工作写实的根本目的是为了掌握工作时间的构成，减少工时损失，为改善工时利用提供依据；而测时主要是为了找出工序作业时间内各项操作的正常工时消耗值，为指定工时定额提供依据。

测时法的基本功能是：

- ◆ 以工序作业时间为消耗对象，为指定工时定额提供数据资料。
- ◆ 通过测时，总结和推广先进的方法和经验，不断改进，减轻体力消耗和劳动强度。
- ◆ 合理确定各工作岗位的劳动负荷量，以便改善劳动组织，提高劳动生产效率。
- ◆ 为掌握岗位的劳动负荷量以及体力劳动强度分级提供依据。
- ◆ 弥补其他工作分析无法获得的工时数据资料。

【实例】

下表是深圳某企业进行测时的原始记录。

时间：2001 年 8 月 29 日　　　测时对象：彭敏

岗位：电池卷绕　　　　　　　测时人：张海波

工序名称	测时次数 1	次序 2	次序 3	次序 4	次序 5	备注
插片	0.8 秒	0.6 秒	0.9 秒	1.1 秒	0.8 秒	
卷绕	1.2 秒	2.2 秒	1.6 秒	1.5 秒	1.7 秒	
压实	1.1 秒	1.3 秒	1.7 秒	1.9 秒	1.6 秒	
装杯	2.6 秒	3.1 秒	2.6 秒	2.5 秒	2.8 秒	
卸载	1.4 秒	1.3 秒	1.6 秒	1.9 秒	1.2 秒	
整体计算	7.1 秒	8.5 秒	8.4 秒	8.9 秒	8.1 秒	

6.3 工作抽样法

【来源背景】

工作抽样法是统计抽样法在岗位调查中的具体应用，它是根据“概率和数理统计学”的原理，对工作岗位随机地进行调查抽样，利用抽样调查得到的数据资料对总体情况作出推断的一种工作分析方法。

【内容】

对于工作抽样法，应按照以下步骤进行：

1. 明确调查目的

进行工作抽样，首先要明确调查的目的，然后才能确定调查对象和范围，才能确定工作抽样所应达到的可靠度和精确度。

2. 作业活动分类

对被观察对象的活动进行适当的分类，以便正确地进行观测记录和事后的汇总和整理、统计分析；调查设备的运行状况时，一般以停机时间的原因进行分类。

3. 确定观测次数

观测次数就是工作抽样的样本数。抽取样本数少，所得到的结果的准确性、可靠性就低，对总体的代表性也就越差；反之，对总体的代表性就越强。大量的实验数据表明，要掌握员工在工作过程中工时的利用情况，需要观测 1 000~2 000 次；要测定机器的工时利用率，需要观测 3 000~5 000 次；要观测某项工作的标准工时，需要观测 5 000~8 000 次。

4. 确定观测时刻

观测时刻是否得当，关系到观测结果的可靠性和精确度。观测时刻的确定必须遵循随机的原则。一般工作周期较短的工作，尽可能在几个工作日内完成；工作周期较长的工作，则控制在几个月内完成。

5. 现场观测

进行现场观测时不需要使用秒表或其他计时工具，当观测员按预先设定好的路线达到规定的观测位置时，应像摄像机一样，将一瞬间观察到的工作内容记录到调查记录表中。至于调查对象在一瞬间之前或之后再从事什么活动则不必去管它。

6. 检验抽样数据

完成全部观测以后，需检验全部抽样的结果。检验的方法是：首先计算出所调查的主要事项的发生率，然后分别计算出上下线控制界限。

发生率的计算公式为：

P＝出现的次数/总的观测次数

$\sigma = \sqrt{p} \times (1-P)/N$（N为每天观测的次数）

上控制界限的计算公式为：$P+3\sigma$

下控制界限的计算公式为：$P-3\sigma$

7. 评价最后抽样结果

计算出所有分类事项的发生次数及发生率后，应结合观察到的现场情况，作出必要的分析评价和说明，以便采取措施，改进工作程序和方法。

【适用范围】

用工作抽样法进行工作分析，可以用于制定劳动定额，检查劳动定额是否先进合理；研究机械设备的运转情况，调查设备的利用率、故障率；改进工作程序和操作方法。

【总结与分析】

工作抽样法与其他的工作分析方法相比，工作抽样法的特点是调查时间短、次数多，测试人员不必整天连续待在工作现场进行观察，但需要一个较长的周期来完成整个抽样工作。工作抽样法和其他工作分析法一样，只要遵守随机性的原则，且保证有足够的抽样观察次数，抽样的结果一样具有较高的可靠性和精确度。

【实例】

这是某企业对生产车间工作空闲的抽样调查结果及计算过程。

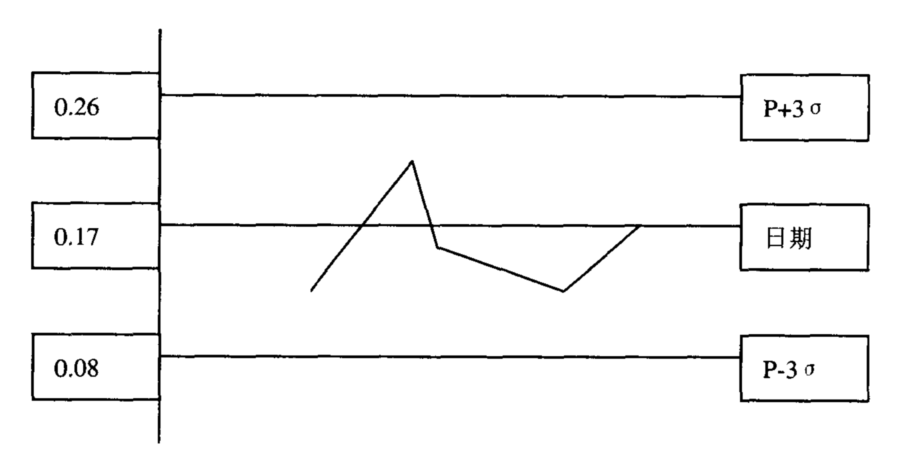
观测日期	观测次数	员工出现空闲的次数	发生率
9月13日	140次	22次	15%
9月13日	140次	33次	23%
9月13日	140次	19次	13%
9月13日	140次	21次	15%
9月13日	140次	24次	17%
……	……	……	……
总计	1 400次	247次	17%

发生率 $P=247/1\,400\times100\%=17\%$

$\sigma=\sqrt{p}\times(1-P)/N=0.03$

上控制界限 $P+3\sigma=0.17+3\times0.03=0.26$

下控制界限 $P-3\sigma=0.17-3\times0.03=0.08$



员工工作中出现空闲的分析图

6.4　关键事件法

【来源背景】

关键事件法是由美国学者弗拉赖根和伯恩斯共同创立的，就是通过观察，记录下有关工作成败的关键性事件，依此进行工作分析或对员工进行考核评价。

【内容】

关键事件法是指调查人员、本岗位员工或与本岗位有关的员工，将劳动过程中的关键事件加以记录，在大量收集信息之后，对岗位的特征和要求进行分析研究、对员工绩效进行考核的方法。

这里的关键事件是指在劳动过程中，给工作造成显著影响的事件，通常关键事件对工作的结果有决定性的影响，关键事件基本决定了工作的成功与失败、赢利与亏损、高效与低效。

运用关键事件分析法的步骤：

(1) 识别岗位关键事件。运用关键事件分析法进行工作分析，其重点是对岗位关键事件的识别，这对调查人员提出了非常高的要求，一般非本行业、对专业技术了解不深的调查人员很难在很短时间内识别该岗位的关键事件是什么，如果在识别关键事件时出现偏差，将会对调查的整个结果带来巨大的影响。

(2) 识别关键事件后，调查人员应记录以下信息和资料：

导致该关键事件发生的前提条件是什么？
导致该事件发生的直接和间接原因是什么？
关键事件的发生过程和背景是什么？
员工在关键事件中的行为表现是什么？
关键事件发生后的结果如何？
员工控制和把握关键事件的能力如何？

(3) 将上述各项信息资料详细记录后，可以对这些信息资料作出分类，并归纳总结出该岗位的主要特征、具体控制要求和员工的工作表现情况。

采用关键事件分析法，应注意：

① 关键事件应具有岗位代表性。

② 关键事件的数量不能强求，识别清楚后是多少就是多少。

③ 关键事件的表述言简意赅，清晰、准确。

④ 对关键事件的调查次数不宜太少。

【适用范围】

关键事件法在认定员工特殊的良好表现和劣等表现方面是十分有效的，而且对于制定改善不良绩效的规划也是十分方便的。不过，就它本身而言，在对员工进行比较或在作出与之相关的薪资提升决策时，可能不会有太大用处。

【总结与分析】

关键事件法的主要优点是研究的焦点集中在职务行为上，因为行为是可观察的、可测量的。同时，通过这种职务分析可以确定行为的任何可能的利益和作用。但这个方法也有两个主要的缺点：一是费时，需要花大量的时间去搜集那些关键事件，并加以概括和分类；二是关键事件的定义是显著的对工作绩效有效或无效的事件，但是，这就遗漏了平均绩效水平。而对工作来说，最重要的一点就是要描述“平均”的职务绩效。利用关键事件法，对中等绩效的员工就难以涉及，因而全面的职务分析工作就不能完成。

关键事件法可作为一种考评方法成为其他考评方法的一种很好的补充，因为它具有以下优点：

◆ 它能为你向下属解释绩效考评结果提供一些确切的事实证据。

◆ 它还会确保你在对下属员工的绩效进行考察时，所依据的是员工在整个年度中的表现，而不是员工在最近一段时间内的表现。

◆ 保存一种动态的关键事件记录，还可以使你获得一份属于下属员工是通过何种途径消除不良情绪的具体实例。

关键事件法给予员工与工作相联系的极其有用的反馈，可以减少近期效应。当然它也存在弱点，最大的瑕疵是主管常漏记关键事件。有很多时候，管理人员都是一开始忠实地记下每一件，到后来失去兴趣，到考评期限快结束时去补充记录。这样，近期效应

的偏差被夸大，员工会觉得管理人员编造事实来支持其主观意见。即使管理人员做了全面的记录，员工也会因管理人员老记住几个月前的差错而感到不快。

【实例】

美国通用汽车公司在1955年运用了“关键事件记录法”对员工的绩效进行考评。通用汽车公司首先成立了一个委员会，专门领导这项工作。

该委员会根据公司的实际情况，制定了以下考评项目：“体质条件”、“身体协调性”、“算术运算能力”、“了解和维护机械设备的情况”、“生产率”、“与他人相处的能力”、“协作性”、“工作积极性”、“理解力”等等。

然后，要求工厂的一线领班，根据下列要求，对各自部下的最近工作行为的关键事件进行描述：

◆ 事实发生前的背景。
◆ 发生时的环境。
◆ 行为的有效或无效事实。
◆ 事实后果受员工个人控制的程度。

例如：一位领班对他的一个下属的工作“协作性”是这样记录的：

有效行为：虽然今天不轮到约翰加班，但他还是主动留下加班到深夜，协助其他同事完成了一份计划书，使公司在第二天能顺利地与客户签订合同。

无效行为：总经理今天来视察，约翰为了表现自己，当众指出了杰克和麦克的错误，致使同事之间关系紧张。

通用汽车公司采用了“关键事件记录考评法”后，出现了令人吃惊的结果：员工的有效行为越来越多，公司的效益直线上升。正如委员会主任——人力资源部部长所称：“大多数员工并不愿意做错事，如果领班能不厌其烦地指出员工的不足之处，他们会设法纠正……”

6.5　面谈法

【来源背景】

面谈法是人力资源管理中最普遍使用的方法，常用作工作分析确定各种工作所需要的任务、责任和行为。该方法也是美国企业界使用最广泛的方法之一。尽管它不像问卷调查具有完善的结构，但具有问卷调查不可替代的作用。

【内容】

面谈法是由分析人员分别访问工作人员本人或其主管人员，以了解工作说明中原来填写的各项目标的正确性，或对原填写事项有所疑问，以面谈方式加以澄清的方法。因此，面谈的作用一是对于观察所不能获得的资料，可由此获得；二是对已获得的资料加

以证实。

面谈的主要内容包括：

(1) 工作目标，组织为什么设立这一职务，根据什么确定对职务的报酬。

(2) 工作内容，任职者在组织中有多大的作用，其行动对组织产生的后果有多大。

(3) 工作的性质和范围，是面谈的核心。主要了解该工作在组织中的关系、其上下属职能的关系、所需的一般技术知识、管理知识、人际关系知识、需要解决问题的性质以及自主权。

(4) 所负责任，涉及组织、战略政策、控制、执行等方面。

面谈的形式可分为个人面谈、集体面谈和管理人员面谈三种。由于有些工作可能主管与现职人员的说法不同，分析人员必须把双方的资料合并在一起，予以独立的观察与真实的权衡。这不仅需要运用科学的方法，还需要有可被人接受的人际关系技能。因此，应该把这三种方式加以综合运用，这样才能对工作分析真正做到透彻了解。

在进行实际的面谈之前，职务分析人员应有充分计划并接受面谈技术方面的训练。在面谈时应注意以下问题：

(1) 面谈应结构化。在面谈前应确定收集信息的内容并制定详细的提问单，把握住所提问题与目的间的关系，并注意挑选参加座谈的工作执行者。关于面谈所提问题有以下几个指导标准：

① 问题应和职务分析目的有关。

② 问题应表达清楚，不可模棱两可。

③ 所提问题不“引诱”对方做出回答。

④ 问题不要太含蓄。

⑤ 问题不要超出面谈对象的知识或信息范围。

⑥ 问题不要涉及可能使对方不满的个人的或隐私的题材。

⑦ 面谈过程中应保持友好、亲善的态度。

⑧ 职务分析人员应同较多的工作执行者及对工作较为熟悉的直接主管人进行面谈，从而检查个别工作执行者所提供的信息是否真实。

(2) 面谈要遵循一定的步骤。

① 需先征得面谈对象直接上级的同意，尽量获取直接上级的支持。

② 在无人打扰的环境中进行面谈。

③ 向面谈对象讲解职务分析的意义，并介绍面谈的大体内容。

④ 为了消除面谈对象的紧张情绪，职务分析人员可以以轻松的话题开始。

⑤ 鼓励面谈对象真实、客观地回答问题，不必对面谈的内容产生顾忌。

⑥ 职务分析人员按照面谈提纲的顺序，由浅至深地进行提问。

⑦ 营造轻松的气氛，使面谈对象畅所欲言。

⑧ 注意把握面谈的内容，防止面谈对象跑题。

⑨ 在不影响面谈对象谈话的前提下，进行谈话记录。

⑩ 在面谈结束时，应该让面谈对象查看并认可谈话记录；面谈记录确认无误后，完成信息收集任务，向面谈对象致谢。

【适用范围】

广泛应用于工作分析、员工招聘与选拔等工作。

【总结与分析】

面谈法是一种互动性和指向性都很强的工作分析方法，通过工作分析人员对员工进行引导性的提问和交流，获取对工作分析有帮助的各种直接信息和间接信息。

和其他所有的工作分析方法相比，面谈法的最大优点就是简便快捷、信息量大而且非常直接和真实，工作分析人员几乎可以通过面谈技巧获得工作分析所需要的大部分信息。

但同时，面谈法对工作分析人员的专业技能也提出了较高的要求，一个善于沟通和引导别人谈话的工作分析人员可以在很短的时间内获得他想要的全部信息；一个专业技能较差、缺乏经验的工作分析人员可能在一天内也难有收获。

此外，面谈法还存在以下几方面的不足：

◆ 职务分析人员对某一工作固有的观念会影响正确的判断。

◆ 问题回答者出于自身利益的考虑而不合作，或有意无意夸大自己所从事工作的重要性、复杂性，导致工作信息失真。

◆ 打断工作执行人员的正常工作，有可能造成生产损失。

◆ 在管理者和任职者相互不信任时，具有一定的危险性。

◆ 职务分析者可能会问一些含糊不清的问题，影响工作信息的收集。

◆ 面谈法不能单独作为信息收集的方法，只适用于与其他方法一起使用。

【实例】

职务分析面谈问题
1. 请问你的姓名、职务名称、职务编号是什么？
2. 请问你在哪个部门工作？请问你的部门经理是谁？你的直接上级是谁？
3. 请问你主要做哪些职务？可以举一些实例。
4. 请你尽可能详细地讲讲你昨天一天的工作内容。
5. 请问你对哪些事情有决策权？哪些事情没有决策权？
6. 请讲讲你在工作中需要接触到哪些人？
7. 请问你需要哪些设备和工具来开展你的工作？其中哪些是常用的？哪些只是偶尔使用？你对目前的设备状况满意吗？
8. 请问你在人事审批权和财务审批权方面有哪些职责？可以举些实例。
9. 请问你认为做好这项职务需要什么样的文化水平？需要哪些知识？需要什么样的心理素质？
10. 如果对一个大专学历层次的新员工进行培训，你认为需要培训多长时间才能正式上岗？
11. 你觉得目前的工作环境如何？是否还需要更好的环境？你希望哪些方面得到改善？
12. 你觉得该工作的价值和意义有多大？
13. 你认为怎么样才能更好地完成工作？
14. 你还有什么要补充的？
15. 你确保你回答的内容都是真实的吗？

职务分析面谈问题样本

6.6 职位问卷分析法

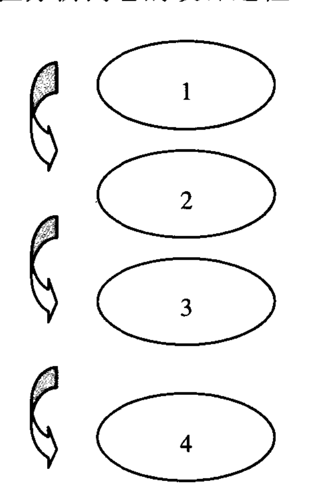
【来源背景】

职位分析调查问卷（Position Analysis Questionnaire, PAQ），是美国普渡大学（Purdue University）的研究员麦考米克等人研究出的一套数量化的工作说明法。这是一种结构严谨的工作分析问卷，是目前最普遍和流行的人员导向职务分析系统。

【内容】

职位问卷分析法，是将工作科学合理地分解成多个基本领域并提供了一种可以量化评价的分数顺序或顺序轮廓，它将工作职责及工作内容分为决策活动、技能活动、身体活动、设备操作活动以及信息加工活动等多项工作，并分别配备了一个量化的分数，使用起来非常简单和快捷。

采用职位问卷分析法进行工作分析时，其关键环节是设计合理的职位分析问卷。下图是职位分析问卷的设计过程。



通过定性分析，找到有效收集各种工作信息的分析要素和指标

用语言恰当描述这些要素和指标

给每一要素指标语句赋予适当的评定等级数字，便可形成一套初步的职务分析调查问卷

使用初步问卷进行规范的抽样式调查，并进行可信度、有效度检验，然后在此基础上加以修正，就可以得到一套较为科学的正式职务分析调查问卷

采用职位分析问卷进行调查时，需要注意的是：在开展具体调查之前，一般需要对被调查人员进行必要的讲解和培训，使被调查人员对分析问卷的内容和要求完全明白后才进行填写，也只有这样，才能通过调查收集到各种有用的数据和资料。如果调查的面非常广、人数非常多，也可以将调查的各项说明及要求写在问卷的题头上，让被调查人员阅读明白后才进行具体内容的填写。

【适用范围】

职位问卷调查法适用于不同的组织、不同的工作。用这种方法得到的数据更适用于设计人事培训方案或作为员工绩效评估的信息反馈。

【总结与分析】

职位分析问卷由于是事先设计好的，因此分析过程的标准化程度很高，避免了主观和人为因素对信息收集过程的影响。职位问卷分析法既科学合理又快捷方便，可以非常直接地获取大量的信息，而且信息内容指向性强、具体并详细，这是其他分析法所不具备的优点。

职务分析问卷的不足主要表现在以下两个方面：第一，阿维·伯格勒的研究指出，由于没有对职务的特殊工作活动进行描述，因此，职务中行为的共同之处就使职务之间的差异变得模糊了。第二，职务分析问卷的可读性差，具备大学阅读水平以上者才能够理解其各个项目，任职者和主管人员如果没有受过 10 到 12 年以上的教育就难以使用这种问卷。

尽管如此，职务分析问卷仍是劳动心理学领域中，使用最广泛，最受欢迎的职务分析问卷之一。

【实例】

这是美国第一州际银行公司采用的部分职位分析问卷。整份问卷由 6 个部分组成，这里给出的是第 3 个部分——职位技能与知识。

第一州际银行公司职位分析问卷调查表

姓名：________________________________

职位名称：________________________________

隶属于：________________________________

部门/组/单位：________________________________

城市和州：________________________________

直接领导：________________________________

总体说明：这份问卷是为了提供你目前职位的有关信息而设计的，其目的不是衡量你的业绩和生产率，它只是分析和描述你工作的一个工具。

这份问卷由六个部分组成：

第一部分涉及你工作的任务和活动。

第二部分请你比较若干组类似任务的工作范围。

第三部分包括完成岗位任务与活动所需的知识、技能。

第四部分衡量你岗位的具体范围。

第五部分着重于你个人因素而给工作带来的影响。

第六部分包括可能对岗位产生影响的其他因素。

由于这份问卷涉及的机构和工作范围较广，因此许多问题可能不适用于你现在的岗位。如果你所完成的任务不在问卷涉及的范围内，请将内容填在欲留的空白处。你承担任务的多少并不重要，重要的是你应回答问卷提出的所有问题（如，你可能从事某种财务管

理工作，但却在营销部门任职），并且以一种最能体现你岗位特点的方式来回答这些问题。

……

请按照每部分开头所列出的说明，在填写问卷之前阅读全部内容，以保证回答尽可能准确。非常感谢你对这项研究的参与。

第三部分　职位技能与知识

这部分着重：①完成你工作所必需的技能与知识；②你自身所具有的技能和知识的种类及程度。

对于列出的每项技能，请你对下面两项内容做出评价：所要求的水平和你具有的水平。根据下列等级，在相应的方格中填写最能反映你的知识和技能水平的数字符号：

0＝工作不要求，我也不具备的技能/知识

1＝熟悉的技能/知识

2＝一般性工作技能/知识

3＝高级的技能/知识

4＝特别擅长的技能/知识

在第一栏中，确认你能成功完成目前工作所必需的技能/知识水平。

在第二栏中，确认无论工作是否需要，你本身已具备的技能/知识水平。

在第三到第七栏中，确认技能/知识的来源，说明你在什么地方获得了完成目前工作所需的各种技能/知识，所确认的来源不得超过两个。在方框中标出“1”表示最初来源，“2”代表第二来源。

职位要求的水平	你具备的水平	在职培训	学院/大学	正式银行项目	内部培训项目	外部培训项目

A. 计划、政策、程序

1. 组织设计							
2. 短期计划（制定预算、目标等）							
3. 战略计划							
4. 定价							

B. 企业开发/市场营销

1. 组织设计							
2. 市场研究（市场识别、竞争分析和评价）							
3. 市场分析（客户需求，趋势、战略等）							
4. 营销手段（广告、促销等）							
5. 产品/服务（银行单一服务，系统等）							
6. 营销/销售							

C. 顾客关系

1. 顾客行业（目标、经济、趋势等）							
2. 顾客意见/解决问题							
3. 账目管理							
4. 利润分析							

6.7　评分法

【来源背景】

评分法也称点数法，此法是由 Merrill Lott 于 1925 年所创，许多学者认为此种方法是目前为止所有工作评价方法中最盛行的一种评价方法。这种方法在实际实施中，大多数评分法方案都是借鉴几个著名的传统方案，并根据具体情况加以调整来制定的。其中一个方案曾在 20 世纪 30 年代末，在美国两个有影响的行业委员会"全国电气制造协会"（NEMA）和"全国金属贸易协会"（NMTA）中实行，而至今经过某些修改仍在很多企业使用。

【内容】

评分法就是预先选定若干因素，并采用一定分值表示某一因素，然后按事先规定的衡量标准，对现有岗位的每个因素逐一评比、估价、求得分值，经过加权求和，最后得到各个岗位的总分值的方法。

评分法从一开始就要对其实施程度提出明确的要求。一旦确定了评价的因素及其加权系数，整个计划的执行比非分析法简单。由于它是通过运用明确的因素对工作进行个别的判断，因此主观判断的随意性要比非分析法小得多。

评分法的运作步骤：

1. 选择并确定影响岗位的因素

选择岗位的影响因素是实施评分法的第一步，因为这些因素是该方法的基础。因此，这些因素必须具有大多数工作人员和管理人员公认的共同特征，并能对工作之间的重要程度进行区分。一般而言，企业不同，其选择的因素也不尽相同，但可归纳为五大类，即劳动责任、劳动技能、劳动强度、劳动环境和劳动心理。在确立五大因素后，要根据实际需要，再进行因素细分。因素数量的多少应根据需要决定，但如果因素过多，评价过程则太费时间，也更加困难。因此，大多数方案使用的因素在 4~12 个之间。

2. 定义因素

在选择因素过程中，会出现因素交叉或因素定义之间的矛盾。因素交叉很难完全防止，特别是当一个方案中使用的因素较多，而又没有将这些因素划归为总因素时更是如此。解决这一问题最常用的方法是在确定因素时，全面写出所有因素的准确定义。对抽

象因素，如独立工作能力和劳动条件，尤其要明确各种不同的解释，并作出确切的表述。通过这种方法能使许多因素交叉问题得到解决。

因素定义是根据岗位的性质和特征进行的。例如，技能是指岗位必须具备的能力和应掌握的知识，包括教育、经验、主动性、创造性。

3. 决定因素等级

确定岗位评价的主要因素及因素定义之后，为了提高评定的准确度，还应对各评定因素区分出不同级别，并赋予一定的分值。

4. 确定等级权重和等级配分

确定等级权重相当重要，它是整个评价工作的基础。如果权重确定不当，将影响岗位相对价值的评价。

因素权重没有科学或现成的方法，它主要依靠主观判断。一般是从实际效果出发，并取决于该企业的工作情况、目的和人事政策。因素权重是按照重要程度将因素进行排列，用百分比来确定每一因素的重要程度。也可以将几种不同的权重方案在标准工作中进行试验比较，逐步确立因素之间的相对重要程度。

确定岗位因素权重之后，再用下列三种方法之一给各个等级配分：

① 最大权重法。按因素百分比给每个因素的最高等级配分，然后再按等差级数、等比级数或不规则级数给各级配分。

因素	权重%	等级					级差
		1	2	3	4	5	
技能	50	10	20	30	40	50	10
责任	30	10	15	20	25	30	5
体力	12	4	6	8	10	12	2
工作条件	8	4	5	6	7	8	1

② 最小权重法。即按因素百分比给每个因素的最低等级配分，然后再用等差级数、等比级数或不规则级数给各级配分。

因素	权重%	等级					级差
		1	2	3	4	5	
技能	50	50	75	100	125	150	25
责任	30	30	40	50	60	70	10
体力	12	12	4	36	48	60	12
工作条件	8	8	10	12	14	16	2

③ 均衡权重法。使每个因素最低等级分配分值等于权重后，用这个最低等级分值乘以一个常数（可自由选择，但对于每个因素都应固定）来确定最高等级的分值。

因素	权重%	等级					级差
		1	2	3	4	5	
技能	50	50	100	150	200	250	50
责任	30	30	60	90	120	150	30
体力	12	12	24	36	48	60	12
工作条件	8	8	16	24	32	40	8

此外，如果各因素的分级数量不一致，也可采用下述方法确定各等级分值：

因素	权重%	等级					级差
		1	2	3	4	5	
技能	50					250	
责任	30	30			150		
体力	12	12		60			
工作条件	8	8				40	

上述几种方法中所用的级差数值，可用求等差级数或等比级数方法求得。

等级级数的函数式为：

$$D=\frac{H-L}{n-l}$$

式中：D——级差

H——最高分值

L——最低分值

n——等级数

例如“分级数量不一致时均衡权重法”例子：

技能级差＝（250－50）÷（5－1）＝50

责任级差＝（150－30）÷（4－1）＝40

体力级差＝（60－12）÷（3－1）＝24

工作条件级差＝（40－8）÷（4－1）＝11

5. 岗位调查和岗位评价

各因素和等级评定原则确定后，就要对所要评定的岗位进行调查，调查的内容如下表：

车间__________工段__________班组__________				
工种__________岗位__________在岗人员__________工作班制__________				
主要作业__________				
作业项目	作业内容	该项作业时间		操作时应特别注意的事项及工作量
		时间	占工作日%	
工作人员所应该具备的资格和条件				
1	文化			
2	性别及年龄			
3	应受特种训练及使用工具			
4	工作技能与经验			
5	身体条件、用力程度及姿势			
6	环境及工作条件			
7	其他所需条件			

岗位基本情况考察内容示例

对在调查中收集上来的数据进行归纳整理、统计分析，按各因素归类，填好因素内容，然后评定小组进行评价。每一岗位的每个评定人员一份岗位评价表，并确定因素等级和分值，然后按各评定人员的评价结果平均得出最后各因素的分值和总分值。

各岗位评价完后进行汇总，并填写汇总表。然后，根据岗位评价汇总表的各岗位总分值和人数，计算平均分值。函数式如下：

$$\bar{x}=\frac{\sum(pxM)}{N}$$

式中：x——平均分值

p——岗位人数

M——岗位总分值

N——总人数

根据岗位平均分值计算各岗位的评价系数。函数式如下：

$$q=\frac{M}{\bar{x}}$$

根据岗位系数和岗位总分值，确定岗位等级。然后用等差或等比级数法确立岗位等级。

【适用范围】

应用于各种组织的职位评估和薪酬设计。

【总结与分析】

评分法的优点：

(1) 可靠性强。评分法运用具有准确和清楚定义的因素，对工作岗位进行系统的比较，能够减少评价中的主观随意性。

(2) 易于接受。评分法是若干评定要素综合平均的结果，并且有较多的专业人员参与评定，提高了评定的准确性。

(3) 适应性强。原因有二：一是可选择的因素多；二是评定人员无需熟悉每一工作的全部详细情况，只是按照工作说明书一个因素一个因素地对每一工作进行分析。因此，这种方法适用于对工资和工作条件进行协调的大企业。

(4) 稳定性强。当引进新的工作或现存工作发生变化时，不必要在相同职务内再与其他所有工作进行系统比较，而只根据评价体系就很容易确定其等级。

评分法的不足之处：

(1) 需要相当的时间和人力。评分法需要对每个工作进行深入研究，在评定每个因素时，经常要经过两三个评定人员的个别评定之后，还要进行汇总，这项工作相当烦琐，需要花费大量的时间。

(2) 评分法的评价系统建立十分困难。工作分析的因素及其等级定义，要求评定人员具有相当的技能。

(3) 具有一定的主观性。因素的选择、等级的确定与定义和因素权重不可避免地带有某种程度的主观色彩。

6.8　因素比较法

【来源背景】

因素比较法最初是评分法的一个分支。1926 年由高速交通股份公司的 E.J.本奇和他的助手们最先提出，他们是在试图完善评分法时创立了因素比较法的最初形式。因此，因素比较法仍然体现了评分法的一些原则，但两者的主要区别在于因素的配分形式和工作等级转换成工资结构的方法不同。从某种程度上讲，因素比较法是一种混合方法，兼有排列法和评分法的特征。

【内容】

因素比较法是按决定的评价因素对选定的标准岗位进行评分定级，制定出标准岗位分级表，把非标准岗位与标准岗位分级表对比并评价相对位置的方法。

因素比较法中因素的数量通常比评分法少。本奇坚持认为，只要根据工作的性质做些修改，仅仅几个基本因素就能适用于几乎所有的工作。

本奇对因素选择示例：

1. 对体力劳动，他采取下列因素

（1）智力；（2）技能；（3）体力；（4）责任；（5）工作条件。

2. 对职员、技术和管理人员，他采用下列因素

（1）智力；（2）技能；（3）身体因素，包括工作条件；（4）监督管理的责任；（5）其他责任。

因素比较法的运用步骤：

(1) 选择标准岗位。在因素比较法中，标准岗位的选择是一项既困难又重要的操作。因为评价结果的可靠性是以所选择的标准岗位为依据的。选择标准岗位必须具备两个条件：这些岗位必须具有代表性，能表现出工作岗位的等级，并充分显示每一因素重要程度的不同等级，同时在确定的范围内能够准确的给予定义。

(2) 根据这个标准岗位建立起来的等级必须能被大家所接受。即能成为建立全新的工作等级工资制的标准，并且其工资同当地劳动力市场上相同工作的工资不能差别太大。在实际采用因素比较法时，标准岗位数量的选取要恰当。如果太多，通过该方法对工作岗位进行排列所耗费的时间会很多；如果太少，测评结果的误差就会相对高些。一些专家认为，实行因素比较法至少要选择 30 个标准工作岗位。

(3) 将标准岗位按照选定的因素进行排列。标准岗位被确定后，按照所选定的因素按相对重要程度依次排列，制定出标准工作分级表。排列工作由评定小组的每一个成员分别进行分级，然后将分级结果提交给评定小组做综合分析。（见下面的图表）

工作名称	工作评定小组成员打分					平均等级分
	成员 A	成员 B	成员 C	成员 D	成员 E	
装配工	9	9	10	10	10	9.6
自动螺旋机调节工	4	4	5	3	2	3.6
木工	5	5	4	5	5	4.8
起重机操作工	6	7	6	8	7	6.8
钻工	7	6	8	7	8	7.2
电工	3	3	2	4	3	3.0
贸易助理	11	11	11	12	11	11.2
检验员	10	10	9	9	9	9.4
看门工	13	13	14	14	13	13.4
体力劳工	14	14	13	13	14	13.6
机械师	2	2	3	2	4	2.6
制图员	8	8	7	6	6	7.0
模工	1	1	1	1	1	1.0
电车工	12	12	12	11	12	11.8

系数确定函数式为：

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{A_{\max}}{A_{\min}}}$$

$$q_i = q^{n-i}$$

式中：q——等级系数

n——岗位等级数

i——岗位等级求得值

$A_{\max}$——最大等级值

$A_{\min}$——最小等级值

(4) 将标准岗位按照选定因素确定工资额。对标准岗位进行排列之后，因素比较法直接对每一岗位确定工资额，即根据每个因素在该工作中的重要程度，按一定比例确定其相应的工资值。并据此对工作重新进行排列。

(5) 对其他岗位进行排列。企业中尚未进行评定的其他岗位，与现有的已评定完的标准岗位进行对比，某岗位的某因素相近，就按相近条件的岗位工资分配计算工资，其累计后就是本岗位的工资。

【适用范围】

广泛应用于职位评估、薪酬设计。

【总结与分析】

因素比较法的优点：

(1) 评价结果较为公正。因素比较法把各种不同工作中的相同因素相互比较，然后再将各种因素的工资累计，主观性减少了。

(2) 耗费时间少。进行评定时，所选定的影响因素较少，从而避免了重复，简化了评价工作的内容，缩短了评价时间。

(3) 减少了工作量。由于因素比较法是先确定标准岗位的系列等级，然后以此为基础，分别对其他各类岗位再进行评定，大大减少了工作量。

不过因素比较法开发初期很复杂而且难度大，只有专家才能胜任，成本较高。而且员工不易理解它，对它的准确与公平性易产生怀疑，它也确实还有主观的成分。

标准工作分级终评结果示例

编　　号	工作名称	系　　数
1	模工	2.91
2	机械师	2.79
3	电工	2.72
4	自动螺旋机调节工	2.67
5	木工	2.55
6	起重机操作工	2.53
7	制图员	2.24
8	钻工	2.02
9	检验员	1.93
10	装配工	1.88
11	贸易助理	1.85
12	电车工	1.95
13	看门工	1.69
14	体力劳工	1.78

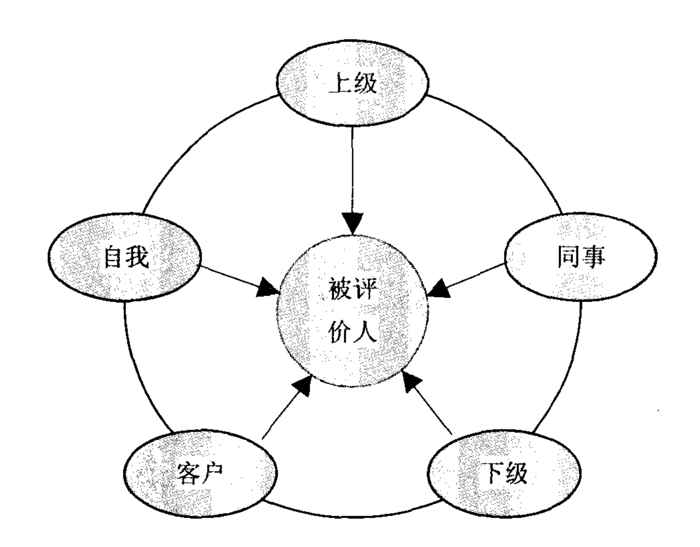
6.9　360 度反馈评价

【来源背景】

360 度反馈评价模式的产生与发展最初来源于经济、科技的飞速发展带来的客观要求。市场变化越来越快，组织结构、组织文化不断去适应这种变化；管理者职权范围的扩大，特别是矩阵式管理的出现，管理环境更加复杂，员工与企业之间的关系模式也在发生着前所未有的调整和变化，比如，在企业工作团队中，知识型员工的不断增加，需要采用参与式管理和更多的授权。由于客户服务受到更多的关注，对质量品质的重视以及员工个人职业生涯发展等客观要求，都使得传统的自上而下的评价方式和结果导向的考核内容不再适应当前的现实需要。另一方面，从评价方法学的角度来看，360 度反馈评价模式的产生与发展来源于管理评价科学化的实际要求。

【内容】

360 度反馈评价（360—degree Feedback），它不同于自上而下，由上级主管评定下属的传统方式。在 360 度反馈评价中，评价者不仅仅是被评价者的上级主管，还包括其他与之密切接触的人员，比如同事、下属、客户等，同时包括自评。它是一种从不同层面的人员中收集考评信息，从多个视角对员工进行综合绩效考评并提供反馈的方法，或者说是一种基于上级、同事、下级和客户等信息资源的收集信息、评估绩效并提供反馈的方法。



◆ 上级考评

由上级主管人员对员工工作绩效进行考评是大多数考评制度的核心所在。从一个主管人员那里获得对其下属员工的工作绩效考评相对来说较为容易，因为直接领导通常处于最佳位置来观察员工的工作业绩，同时主管人员对考评的内容也较为熟悉。

◆ 同事考评

如果员工所在的工作团队在较长时间内比较稳定，并且团队成员在合作中彼此了解对方。那么，同事考评的方法是可行的。因为团队成员比非团队成员对彼此的业绩更为了解，能够更为准确地作出考评，而且同事考评对团队成员来说是一个有力的促进因素，他们会更投入工作，提高工作效率。

◆ 下级考评

下属人员以不署名的方式参与到对他们的主管人员的工作绩效考评过程之中，使用这种考评方法可以使企业高层管理者对企业的管理风格进行诊断，认识到企业潜在的人事问题。

◆ 客户考评

如果被评价者是从事客户服务工作或工作中与客户接触机会较多，可以考虑从客户处获得反馈，以客户满意度来衡量被评价者的工作能力和表现。

◆ 自我考评

如果员工了解组织所期望他们取得的目标以及将来考评他们所采用的标准，则他们在很大程度上就会处于考评自己业绩的最佳位置。许多人都了解自己在工作中哪些做得好，哪些是他们需要改进的，如果给他们机会，他们就会客观地批评自己的工作业绩，并采取必要的措施加以改进。

为了保证360度反馈评价达到预期的目标，必须根据组织的实际情况和需要，认真设计正规的、有针对性的360度反馈评价方案和实施过程。下面简要说明360度反馈评价的一般实施过程：

1. 项目设计

首先，决定是否采用360度反馈评价模式，需要进行需求分析和可行性分析，在确

定实施该评价模式后，应编制基于职位胜任特征模型的调查问卷（或称自定义问卷），这些问卷可以针对本企业的特殊要求来编制，也可以向咨询公司购买成型的问卷，但一定要考虑到，不能简单搬用来自异国文化或不同行业的问卷，最好做一些需求调查，再行决定采用什么评价问卷。

2. 实施评价

360度反馈评价的实施包括六个环节：

① 组建360度反馈评估队伍。此处应注意的是对于评价者的选择，无论是由被评价人自己选择还是由上级指定，都应得到被评价者的同意，这样才能保证被评价者对结果的认同和接受。

② 对评价者进行如何向他人提供反馈和评估方法的训练和指导。

③ 实施360度反馈评价。需要对具体实测过程加强监控和质量管理。比如，从问卷开封、发放，宣读指导语到疑问解答、收卷和加封保密的过程，实施标准化管理。如果实施过程未能做好，则整个结果可能是无效的。

④ 统计评分数据并报告结果。目前，已有专门的360度反馈评价软件都能支持统计评分和报告结果，包括多种统计图表的绘制和及时呈现，使用起来相当方便。

⑤ 对被评价人进行如何接受他人的反馈的训练，可以采用讲座和个别辅导的方法进行，关键在于建立对于评价目的和方法的可靠性的认同。与奖励、薪酬挂钩只是一个方面，更要让被评价者体会到，360度反馈评价结果主要是用于为管理者、员工改进工作和未来发展提供咨询建议。

⑥ 企业管理部门针对反馈问题制定行动计划，也可以由咨询公司协助实施，由他们独立进行数据处理和结果报告。其优越性在于，报告的结果比较客观，并能提供通用的解决方案和发展计划指南。但是，企业的人力资源管理部门应当尽可能地在评价实施过程中起主导作用，因为，任何企业都有自己特有的问题，而且，企业的发展战略与关键管理者的工作行为息息相关，涉及到市场竞争的策略，结合多方面专家的意见，评价效果会更好。

3. 效果评价

这里主要指现场评价和反馈工作完成后，需要进行的工作，主要包括两个步骤：

① 确认执行过程的安全性。由于360度反馈评价中包括了下属、同事及其他人员的评价，要检查数据收集过程是否符合测试要求。此外，在数据处理时，还应当考虑不同角度评价准确性的差异。

② 客观评价这种方法的效果。此外，应当总结评价中的经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个评价系统。

为了确保360度反馈评价的顺利实施，必须注意以下问题：

1. 要获得高层领导者的支持。本来人们对评价就抱有一种防御的态度，实施新的评价方法更容易受到许多怀疑和阻力，获得高层领导的支持，自上而下的推行，有利于实施过程的顺利进行。

2. 要在组织中事先进行充分的信息沟通，使全体员工认可调查的重要性和优越性，建立相互信任，这也是顺利实施360度反馈评价的前提之一。

3. 在实施过程中，要尽可能使全体员工都参与其中。全员参与更有助于共同推进评价工作、结果反馈，达到组织的预期目标。

4. 在实施中应确保答卷者的匿名性，以消除评价者（主要是同事和下属）的顾虑，保证结果的客观、真实。

5. 评价后应及时向被评价者提供反馈结果，并提供解决问题的方案和资源支持。

【适用范围】

360 度反馈评价，应该多用于员工的发展，而不是对员工进行行政管理，如提升、奖励和工资确定等。

实践证明，当用于不同目的时，同一评价者对同一被评价者的评价会不一样；反过来，同样的被评价者对于同样的评价结果也会有不同的反应。

	用于员工发展	对员工进行行政管理
评价者	所作出的评价会更客观和公正	考虑个人得失，所做评价相对来说难以客观公正
被评价者	会更乐意接受评价的结果	可能会怀疑评价者评价的准确性和公正性，造成人际关系紧张

【总结与分析】

360 度反馈评价，这种将领导考评、自我考评、同事考评和客户考评相结合的方法，与传统的绩效评价方法相比，能够产生更富有意义的考评结果。

与传统的评价方法相比，360 度反馈具有如下优点：

(1) 提供更多客观有效的关于员工工作表现的信息，它不仅重视员工的工作成效和结果，或对组织的贡献，并重视员工平常的工作行为表现。

(2) 由于同事平时朝夕相处，有较多的机会观察，因此对每个人的表现都十分清楚，他们的评价将可提供给主管作为重要参考；另外，授权给员工让其参与考评，不仅使部属有参与感，更可以将他们训练成为未来的优秀主管。

(3) 同事与部属的反馈可以拓展主管的视野，平衡在传统评估方式中因主管个人好恶而造成的偏差。因此，综合被评价者上司、同事、部属的评价，即可看出一个人的真实全貌。

(4) 通过全体成员参与的方式，达到激励员工的效果，并通过运用这些正确、客观、有效的信息，不但可以指出员工个人本身的优缺点与未来努力的方向，而且可诊断出组织目前和将来可能面临的问题，进而谋求解决之道。

(5) 实行匿名考核。为了保证评价结果的可靠性，减少评价者的顾虑，360 度考核采用匿名方式，使考评人能够客观地进行评价。

总而言之，360 度反馈评价无论是对员工本人、团体士气、主管抑或整个组织的效能，都要比传统的单一主管考核的方式正确、客观、公平、有效。但是，一个包含多种身份考评者的考评系统通常会占用更多的时间，因此费用也较高。同时，实施这个考评

系统，首先要培养参与者之间的高度信任感以及进行必要的培训。

【实例】

巨龙通信设备有限责任公司成立于 1995 年，在西门子、富士通、贝尔等跨国公司侵蚀中国电信设备市场多年的情况下，短短的几年时间里，巨龙就进入了全国电子百强前 30 位，占据了国内通信程控交换机市场的主要份额，带动形成了民族通信设备。

巨龙通信设备有限公司从 1998 年起，开发出自己的一套人员检测体系，并全方位综合考虑各种因素，形成了自己的 360 度测评体系和考核体系。

巨龙通信设备有限公司根据本企业性质，将测评内容从工作态度、人员素质测评和绩效考评三个方面进行，将主观评价和客观测评技术相结合，主观评价中将上级评价、同级评价、下级评价和客户评价相结合；客观技术评价中心将笔试、面试、工作模拟和评价中心等技术相结合，做到全方位评价一个员工，即 360 度测评。

360 度测评总体结构如下表所示：

360 度测评总体结构图

<table>
<tr><th rowspan="11">360 度
评价</th><th>评价项目</th><th>二级评价项目</th><th>测评方法</th></tr>
<tr><td>工作态度评价</td><td>民主评议方法</td><td>上级、下级、同级、客户</td></tr>
<tr><td rowspan="4">素质评价
（管理人员测评）
（普通员工测评）
（招聘人员测评）</td><td>知识技能测试</td><td>纸笔、操作测试、资格证书</td></tr>
<tr><td>职业人格评价</td><td>纸笔问卷</td></tr>
<tr><td>管理风格评价</td><td>纸笔问卷</td></tr>
<tr><td>胜任特征评价</td><td>行为事件访谈</td></tr>
<tr><td rowspan="5">绩效考评</td><td>高级管理能力评价</td><td>评价中心</td></tr>
<tr><td>每月工作量完成率</td><td>每月报表累计统计</td></tr>
<tr><td>季度、年度考评</td><td>上级、下级、同级、客户</td></tr>
<tr><td>特殊业绩与贡献</td><td>特殊记录或嘉奖</td></tr>
</table>

6.10 评价中心法

【来源背景】

评价中心法起源于德国心理学家 1929 年所建立的一套用于挑选军官的非常先进的多项评价程序。后来首先被 AT&T 公司采用，用于评价高级管理人员。评价中心技术在西方选用高级人才方面普遍使用，国内还没有普遍推广，但其效果得到国内学术界和众多人力资源部门的公认。

【内容】

评价中心法是现代人员素质测试的一种新方法，是近年来在高层管理者测评中被较为广泛使用的方法之一。评价中心法是将被测试者置于某种模拟的情境中，通过被测评者的行为表现对其进行评价。

评价中心法综合运用了各种测评技术，它的主要特点是使用情境性的测验方法对被试的特定行为进行观察和评价。这种方法通常将被测试者置于一个模拟的工作情境中，采用多种评价技术，观察和评价被测试者在这种模拟工作环境中的心理和行为。

这种方法具有很高的针对性和有效性，相对于心理测量而言，更加强调针对具体的工作岗位，考察人员实际的、全面的工作能力。

一个标准的评价中心一般可采用如下的评估方法：

◆ “篮子练习”

被评估人拿到一个装满各种工作计划、备忘录、电话记录、需解决问题清单的“篮子”，应迅速做出判断，排出先后顺序，区分不同的重要性，将要处理的工作分派妥当，以此检验他的工作能力。

◆ “无领导小组讨论”

让若干被考评者参加针对某一问题的讨论会，规定好会议时间。考评者要注意观察，谁实际上主持了或控制了讨论，谁对问题的实质有更快的反应和更准确的判断。

◆ 个人发言

给被考评者一个题目，让其在 5~10 分钟时间内准备一个 10~15 分钟的发言，看看发言人的沟通能力、组织思路能力，能否镇静沉着，讲的是否入情入理。

◆ 心理测试

主要测量被评估人的特定心理素质和能力。现在国外都已发展出各种各样的心理测量表，并在实践中得到了广泛的应用。

◆ Y—G 性格测验

日本东京大学教授矢田部达郎、关西大学教授过闪美延等以美国心理学家吉尔福特的性格测验表，即吉尔福特人格量表、吉尔福特—马丁人格量表为基础，根据日本人的特点编制了该测验，我国心理学家对此进行了修订，信度效度均得到了验证。典型的性格特征如下表所示：

典型性格的类型

人格特质 性格类型	情绪稳定性	社会适应性	向　　性
A	平衡	平衡	平衡
B	不稳定	不适应	外向
C	稳定	适应	偏内向
D	稳定	适应	内向
E	不稳定	不适应或不平衡	偏外向

A、B、C、D、E 五种类型中，D 型属于稳定积极性，属于这种类型的人在人际关系方面较少产生问题，行动积极，所以无论是工作还是游戏都具有领导者的性格。

◆ 问卷法

请你按照下列标准尽可能实事求是地对你自己进行评价。以“乐于做决定”为例，如果你在 5 个号码的任何一处做记号的话，就意味着，你按照不同情况作出决定或不作出决定。这个问卷属于被考评者的自我评价。

心理测试问卷

	1 2 3 4 5	
乐于做决定		怕做决定
友好		不友好
死板		不死板
受人爱戴		不受人爱戴
保守		进取
可靠		不可靠
一时冲动		经过思考
独立		不独立
能承受负担		不能承受负担
合作性		孤僻
主宰性		克制的
能妥协		顽固的
积极的		消极的
宽容的		不宽容
开朗		性格内向
诚实		不诚实
坚定		不坚定
乐于冒险		怕担风险
富于想像		不富于想像
责任心强		漫不经心

◆ 面试

主要了解被考评人的价值观、工作态度、兴趣等，一般都有事先准备好的提问提纲。

◆ 其他方法

采取某些非常规的方法进行测试。比如，在不通知被评估人的情况下，以一个愤怒的顾客身份打电话，看看被评估人的应付能力。

【适用范围】

评价中心法不仅可以用于组织的人事选择，特别是管理人员的选择，还可以应用于组织的绩效评价、培训、管理等其他方面。

【总结与分析】

评价中心法有许多特征：

◆ 情境模拟性强。评价中心法主要是通过情境模拟测评形式观察被考评者的特定行为，评价被考评人员如何与他人相处、分析问题和解决问题等复杂行为。

◆ 综合考察方法好。评价中心这种方法对其他多种考评技术与手段的优势是综合兼并。对于问卷、量表、小组讨论等考评技术，往往是选择其中多种综合实施而不是择其一。被考评人员在这种考评形式中的行为反应的多样性和广泛性，使评价中心考评的效度和信度大大提高。

◆ 动态考评灵活多样。评价中心法的动态性体现在它所操作的具体内容、时间和程序，可以灵活变动，没有固定的模式。

◆ 信息量大。与其他考评方式相比，评价中心法突破了许多限制，考评内容涉及到监督、管理与决策方面的技能。

◆ 预测性强。评价中心法主要是以管理人员的管理能力与绩效进行预测为目的，因此评价中心法的主要考评内容是管理人员的管理素质和潜能，主要用于管理人员的选拔。

但是，评价中心法也有不足之处。主要有：

◆ 费用大，代价高。

◆ 一般人操作不了，需要专家来进行。

◆ 应用范围较小，主要用于管理能力的考评。

◆ 评价中心法的质量很难鉴定。

◆ 存在一些不可克服的误差。

◆ 不同的工作岗位需要不同的能力，评估标准必须与要求相适应。

【实例】

美国电话电报公司开创了把评价中心法运用于企业界的先例。1956 年该公司采用这一方法，对几百名初级管理人员进行了评价，然后把结果封存起来。八年以后，即 1964 年，将当时的结果拆封并与这八年来的实际升迁情况进行核对。事实证明：在被提升到中级管理岗位的员工中，80%的考核结果是正确的；在未被提升的员工中，有 95%的员工在那时就被预测到了。

6.11 LIFO 系统

【来源背景】

20 世纪 60 年代，美国两位心理学家兼管理顾问大师 Stuart Atkins 和 Allan Katcher 创建了 LIFO 系统。迄今为止，已有美、日、英、德等 20 多个国家的超过 700 万人受过这一系统的训练。单在美国，就有包括近半数的全美 500 家大企业在内的 1 万多家公司、

100 多所大学以及数以万计的医院、政府机构采用了这一系统，受训者达数百万人；日本的丰田等大企业已将 LIFO 方法列入员工晋级的必修课程。

在中国，包括微软、联合利华、中国银行、华为、联想等多家著名企业的专业经理人也已接受了 LIFO 系统的训练。

【内容】

LIFO 系统又称长处管理策略，是根据每个人的人生取向（Life Orientation），也就是个人在各种情境中的基本行为偏好及目标、态度与感受，透过专业问卷方式，将人的风格偏好分成卓越、行动、理性与和谐四种基本取向。美国管理心理学家 Allan katcher 博士强调，每一种风格都有其价值，每一种风格也都有其优缺点，因此如何使各种风格的人都能发挥长处，就是长处管理策略的目的。katche 分析的四种风格偏好如下：

卓越型	行动型
理性型	和谐型

◆ 卓越型

卓越型的个人目标是被看成是一个有回应而有价值的人，他的基本取向通常是“如果我认真负责，并且明示我的价值，则我不必要求也会得奖赏”，这种风格通常喜欢参与决策。

卓越型的优点是为他人着想、理想化、谦虚、忠诚、接受性强、有回应的、追求卓越、合作，但当这些优点过度发挥时，就会相对出现否定自己、空想、愚忠、被动、过度投入、完美主义和屈从等缺点；主管管理卓越型员工应采用理想化的诉求方式，向他们强调一件事值得做的理由，并为他们设立标准，对他们表示重视及强调自我发展。

◆ 行动型

行动型的个人目标是被看成是一个主动而有能力的人，他的基本取向是“如果我想要事情发生，我必须使它发生”，这种风格的过度发挥，容易形成独战，他们经常是成果导向、喜欢指挥，并确定自己所要。

行动型的优点是反应快、自信、求变、遇事质疑、强而有力、有竞争性、富冒险精神、坚持且急切的，但这些优点过度发挥时，则表现为冲动没定性、审问似的、急迫的、好争辩的、赌性强、压迫且没耐性；管理之道是：提供机会、强调工作挑战性、赋予责任、提供资源使其有成就感、充分授权。

◆ 理性型

理性型的个人目标是被看成是一个客观而合理的人，他的基本取向是“我必须维持现有的一切，并运用现有的资源，谨慎而有条理地以过去基础来建立未来”；这种风格经常是独善其身、面对一切事情都以理性客观标准来衡量，他的想法经常是“如果每个人都能理性，就不须管别人”。因此，相当重视游戏规则。

◆ 和谐型

和谐型的个人目标是被看成一个让人欣赏和受欢迎的人，他的基本取向是“只有在

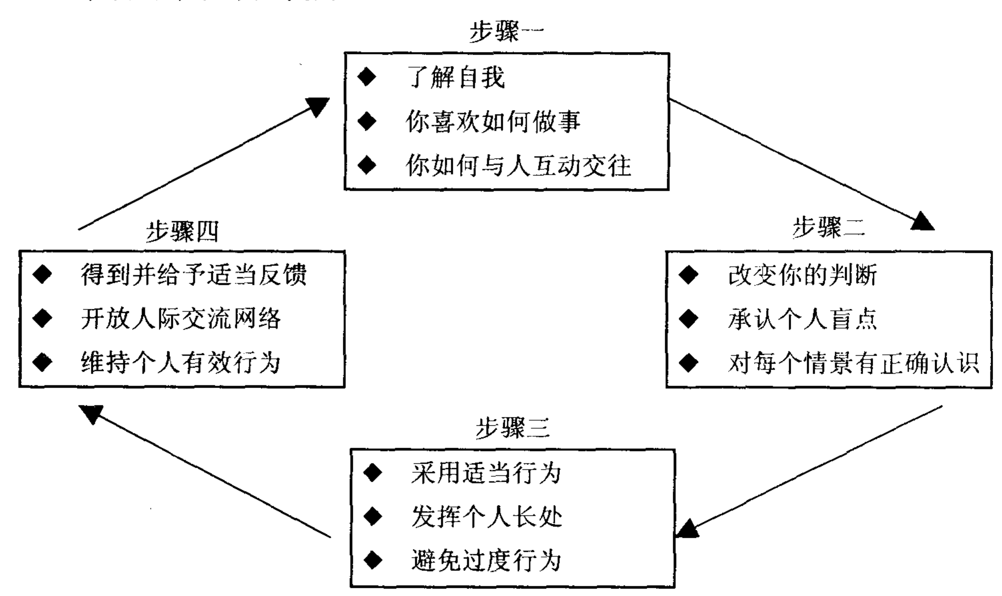
我能先满足别人的需求和情感时，我才能期望得到奖励”；和谐型通常非常重视别人的需求。

和谐型的优点是善变通、有实验精神、善于交际、优秀的谈判者、具幽默感。相对缺点是：前后不一致、漫无目标、阿谀奉承、炽热、过于迁就、没有一定见解、巧妙操纵、易受伤、轻佻；管理之道是：提供他们与别人共事的机会，采用幽默的诉求方式、让我们知道你高兴，及提供他们引人注目的机会。

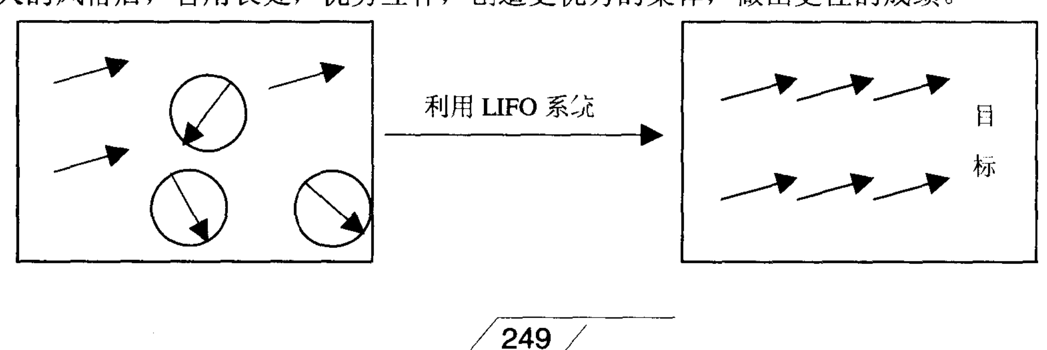
LIFO 系统认为，并非每个人都了解自己的风格，事实上，一个人可能是各种行为风格的综合体，只是表现在他身上的各种风格的频率与强度不同罢了。而优缺点经常是一体的两面，如何在自我了解之后自我接纳，正确认识自我价值，进而将长处发挥出来，往往是成功的秘诀。

在每一个企业组织中，每个人都有不同的目标、欲望和压力，寻求合理的工作方式，并不是证明谁对谁错，而是建立共识，在不同的文化和信念下，推翻单一价值观，找到一个最符合大家期望的可行办法。每个人都可以自订标准，在自己同他人的关系中做最适当的选择。

LIFO 系统可帮助个人提升：



对企业管理者来说，每一种风格的人都有其存在的价值，世界上没有一种最佳的行为风格，每一种风格之间只是不同，而非不平等。真正重要的是要使员工在了解自己和他人的风格后，善用长处，优势互补，创造更优秀的集体，做出更佳的成绩。



运用LIFO系统的基本程序是：先借自我测评工具（LIFO问卷）辨别自己的风格长处，再透过基本课程学习与了解风格。之后，就个人而言，可选择参加各种训练课程；就组织方面，可用此诊断现有人力资源，进而作团队及组织分析，进行咨询辅导与规划企业发展。

【适用范围】

适用于个人乃至于企业组织，可用于解决企业组织内与人有关的管理问题。

【总结与分析】

LIFO系统不将人分类，不给人贴标签，用描述性及不乏批评性的语言来了解复杂的人类行为和价值观。LIFO的精髓在于：它通过问卷方式，使你更了解自己和别人的风格和长处，通过一套训练课程，使长处的应用和效果有大幅度的改善；它是要发展和管理既有的长处，而不是要试着去进行改变个人的进程。它认为，所有的风格都能有所贡献，所以每个人的目标应放在如何视情况而有效运用适当的风格。

通过LIFO独有的评量问卷、应用课程、个人咨询辅导和企业发展应用等手段，企业和其员工可以得到具体的帮助：帮助提高组织各阶层的士气，建立更佳的团队合作；减少人际关系中无效益的活动场，寻求较佳的解决问题之道，配合个人长处与合适的工作岗位，协助主管处理压力情况及有效领导不同风格的下属；协助提高销售人员和服务人员的工作成绩，帮助他们学会如何辨识特定顾客并找出有效的影响决策者的方法。

6.12 胜任特征评价法

【来源背景】

胜任特征评价法是一种新型的人力资源评价分析技术，它最初兴起于20世纪60年代末至70年代初，当时美国心理学界已认识到人格测验在预测工作绩效方面的局限性，不断有许多报告指出，传统的智力测验、性向测验和学校的学术测验及等级分数不能预测复杂工作和高层次职位工作绩效，同时，对少数民族、妇女和较低社会地位的人存在不公平性。为了解决这些问题，美国著名心理学家麦克米兰提出了胜任特征评价法。

【内容】

胜任特征是指“能将某一工作（组织或文化）中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的深层次特征”，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能，任何可以被可靠测量或计算的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体的特征。

胜任特征自上而下可包括如下几个层面：

◆ 知识：对某一职业领域有用的信息的组织和利用（如对通信产品市场营销策略的

了解)。

◆ 技能：即将事情做好的能力（如商业策划能力)。

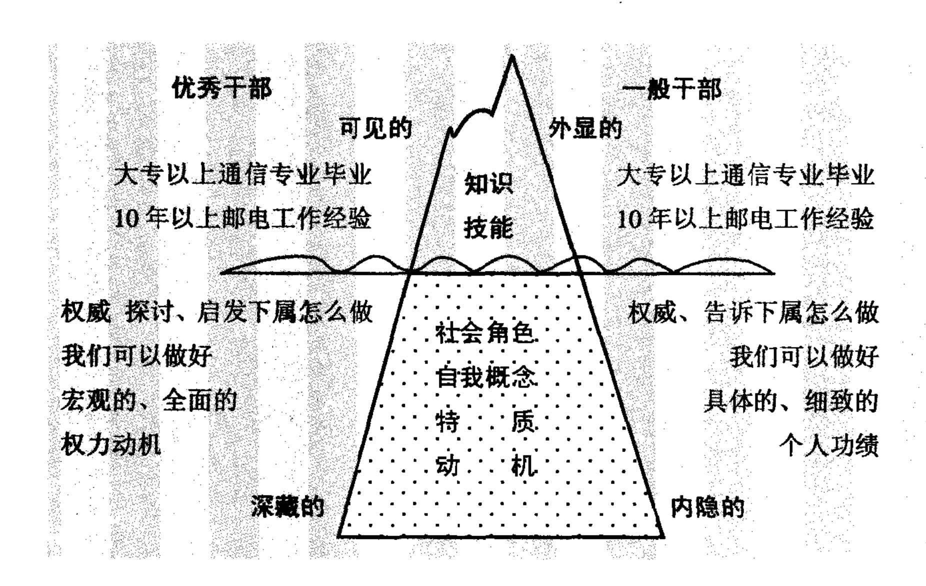
◆ 社会角色：一个人在他人面前想表现出的形象（如以企业领导、主人的形象展现自己)。

◆ 自我概念：即对自己身份的认知或知觉（如将自己视为权威或教练)。

◆ 特质：身体特征及典型的行为方式（如善于倾听别人、谨慎、做事持之以恒等等)。

◆ 动机：那些决定外显行为的自然而稳定的思想（如总想把自己的事情做好、总想控制影响别人、总想让别人理解接纳喜欢自己)。

如下图所示，各种胜任特征可以被描述为在水中漂浮的一座冰山。水上部分代表表层的特征，如知识、技能等。深层的胜任特征，如社会角色、自我概念、特质和动机，是决定人们行为及表现的关键因素。



胜任特征示意图

在通常的测评中，人们一般比较重视考察知识和技能，比如，双方都是大专以上通信专业毕业，10 年以上邮电工作经验，很难区分优劣。然而，进入“水下冰山部分”，就可以从社会角色、自我认知、特质和动机等方面，较好地区分优者和表现一般者。表层的知识和技能，相对易于改进和发展，培训是最经济有效的方式。核心的动机和特质处于人格冰山的最低层，难于评估和改进，所以它是最有选拔的经济价值的。

许多组织的选拔标准往往基于表层的知识和技能（“如我们招的 MBA 都是来自名校”)，并且断定，具有表层的知识和技能的新招聘的人员，必然具有这些深层次的动机和特质，或是认为这些可以通过好的管理手段逐渐灌输。实际上这些判断未必正确。

与之相反的是，企业应当选拔有核心的动机和特质的胜任者，然后教给他们特定岗位所需的知识和技能。在复杂的职业中，胜任特征在预测优秀绩效方面比任务相关的技能、智力或学业等级、分数更为重要。如在高层次的技术、市场、专业和管理岗位，几乎每一个人都有大学以上文凭，但在这些岗位上区分绩效优秀的要素应当是动机、人际

技能和政治才能，这些都是胜任特征。对这些职位来说，胜任特征分析技术是投资效益最高的方法。

已有的应用研究发现，在不同职位、不同行业、不同文化环境中的胜任特征是不同的。胜任特征评价法是确定某岗位所需胜任特征，选拔优秀人才的科学方法。

胜任特征评价法的方法步骤一般包括六个环节：

(1) 定义绩效标准。

(2) 确定效标样本。

(3) 获取效标样本有关的胜任特征的数据资料。

(4) 分析数据资料并建立胜任特征模型。

(5) 验证胜任特征模型。

(6) 应用于分析。

【适用范围】

广泛应用于选拔、培训、职业规划和绩效评估等。

【总结与分析】

胜任特征评价方法的基本特征可以归纳为：

(1) 效标取样。

(2) 开放式自发性的探察方法。

(3) 综合与成功绩效相连的各种个人特征，而不仅仅是知识与技能。

胜任特征评价法的主要优点在于，它是一种不受被访谈者经验影响胜任特征出现频次的方法。相对于面试等其他方法，操作性、规范性较强，同时记录频次和等级能够有较多的探察点，从而获得被评价者的较为稳定的平均等级分数。当然，胜任特征评价方法是一种评价者工作量较大、成本较高的一种方法，在决定使用时要考虑到这些因素。

【实例】

某邮电部门运用胜任特征评价法对领导干部进行考察和选拔。他们首先对若干邮电管理干部进行了访谈之后，得到了胜任特征编码手册，利用编码手册对谈话文字资料进行分析，选择优秀组和普通组具有显著差异的指标项作为胜任特征，这些差异显著的胜任特征项目即作为管理干部测评应重点考察的测评指标。包括有：

- 社会责任感（将组织长远发展放在个人业绩之上，具有全局全网观念和紧迫感）。
- 成就欲（高标准的工作要求、创新、事业心）。
- 市场开拓能力（对市场需求的敏感，善于发现和推广基层单位符合市场方向的做法）。
- 决策规划能力（调研、信息搜集、年度计划、有一套解决问题的思路）。
- 沟通能力（政策理论水平、观念沟通宣传、教导下属、个人影响力）。

对于上述核心测评指标的具体含义和操作方法，通过以下对某邮电管理局干部的访谈录音片段中的“成就欲”特征指标来进行说明。示例如下：

胜任特征分析示例——成就欲

访谈内容	编码
……我当时很着急，我觉得武汉作为一个大城市，而且，武汉在省会城市当中，地位是很重要的，仅次于北京、上海。那么，我觉得在这种新一轮的业务发展中，武汉不能落后。你不能说 50~60 年代武汉是仅次于北京、上海的，在 80~90 年代，武汉就搞得无影无踪了。我说这不行。武汉作为一个特大城市、一个传统的长途枢纽，我觉得应该保持往上的地位，新一轮的业务发展也应该是名列前茅的才行……	成就欲 ACH A5

针对这段文字，参照下面的编码表，确定它属于成就欲，并且确定强度为 A5。

胜任特征编码示例——成就欲

一、成就欲—ACH
A. 成就欲强度
A-1. 没有优秀工作的标准。不特别关心工作，只做被要求做的分内工作（可能关注于与工作无关的社会生活、地位、嗜好、家庭、运动及友情等）。在采访过程中，他们表现为不能对自己的工作做生动而详细的描述，但对工作以外的活动却能娓娓而谈
A0. 注重任务本身。努力工作，但对于工作结果是否出色没有标准
A1. 想做好工作。向优秀标准努力，试图将工作做好或正确无误。有时也许会表达出对浪费时间和低效率的沮丧（如埋怨浪费时间并想做得更好），却没有导致特别的提高
A2. 为达到管理层的标准而工作。努力工作以达到管理层所设定的标准（如，达到预算，销售额和质量要求）
A3. 设定个人的优秀标准。使用自己特定的评价方法向非管理层制定的优秀标准挑战。如：节省时间、资金、超越其他员工、竞争。或设定模糊的不具真正挑战性的目标（注：未达到 A5 标准的目标，则适用此评分标准）
A4. 提高表现：在系统中或个人工作方法中进行特别的改变以求得更高的工作表现（如：工作做得更好、更快、成本更低、工作更有效率；提高质量、顾客满意度、士气和收入）。但没有设定任何特定的目标
A5. 制定挑战目标：制定和努力达到自己或别人定的挑战目标（如在半年内使销售额/质量/产量提高 15%）。“挑战”意味着 50%的概率达到目标，但并非不现实或不可能
A6. 进行成本—收益分析：基于投入与产出制定政策，决定优先要素，选择目标；考虑潜在利润、投资回报，或进行成本收益分析
A7. 承担有预计的企业风险：在不确定的情况下，仍使用重要资源和时间以提高工作表现，尝试新东西，力图达到一个挑战目标（如开发新产品和服务，进行反方向的经营），同时考虑以求得最小的风险度（如进行市场调研，提前评估顾客的数量），鼓励和支持下属尝试风险锻炼
A8. 坚持不懈的创业努力。在困难障碍面前采取不懈的、坚实的行动去达到创业目标，或能成功地实现创业的努力

6.13 投射测验

【来源背景】

投射技术一词由富兰克（L.Frank）于 1939 年首先明确提出。在 20 世纪 40~50 年代，

投射测验在人格评估中曾占主导地位。

【内容】

投射测验要求被试人对一些模棱两可或模糊不清、结构不明确的刺激做出描述或反应，通过对这些反应的分析来推断被试人的内在心理特点。

其逻辑假定是，人们对外在事物的看法实际上反映出其内在的真实状态或特征。例如，设计一幅没有任何含义、模糊不清的墨迹图，要求看了墨迹图之后展开联想，回答主试人提出的问题。

投射测验的三个主要特点是它的非结构性、掩蔽性和整体性。

◆ 市场开拓能力（对市场需求的敏感，善于发现和推广基层单位符合市场方向的做法）非结构性。

这是指投射测验使用非结构化任务作为测验材料，即允许被试人产生各种各样不受限制的反应。为了促使被试人充分想像，投射测验一般只有简短的指示语，测验材料也是含义模糊，模棱两可的。由于测验材料的模糊性，被试人的反应较少受到情境线索和他人观点的影响，往往会表现出被试人的真实的内在感受、需要、个性、情绪、动机、冲突、防御等心理内容。采用投射法可以测试出被试人人格的更真实的面貌。

◆ 市场开拓能力（对市场需求的敏感，善于发现和推广基层单位符合市场方向的做法）掩蔽性。

这是指测验目的的掩蔽性。被试人一般不可能知道测验的真实目的，也不知道对自己的反应会作何种心理学解释，减少了伪装自己的可能性。

◆ 市场开拓能力（对市场需求的敏感，善于发现和推广基层单位符合市场方向的做法）整体性。

这是指测验关注的是对人的总体评估，而不是针对单个特质的测量。被试人的任何反应都可能影响评估结论，在对投射测验进行解释时要注意它的整体性特征。

林德塞（G.Lindzey）按照测验引起的反应性质将投射测验分为五类：

1. 联想法投射测验

测验任务为报告因某种刺激（如字词、墨迹、图画）所引起的联想（通常是最先引发的联想）。

例 1：罗夏克墨迹测验

测试材料：10 张墨迹图，其中 5 张是黑白的，2 张有黑色和红色墨迹，另外 3 张为淡彩色墨迹图。

测验任务：看图片后对图画内容进行自由联想，主试人通常问：“请告诉我在图片中你看到了什么，或者想到了什么？”回答后，主试人又将图片展示出来，询问是图片的哪个部分，哪些因素致使被试人做出以上联想的。

例 2：主题统觉测验

测试材料：31 张图片，其中一张是空白图片，其他图片中画有主题不明确的一些图画，大多数图画中包含人物。

测试任务：主试人每次给被试人一张图片，要求被试人根据图片中的图画讲一个故

事，鼓励被试人尽量发挥想像力，说出这个故事为什么会发生，会有什么结果等内容，被试人讲述的故事越详细越好。

2. 构造法投射测验

测验任务为让被试人编造或创造一些作品（如故事、图画等）。

例：绘人测验

测验任务：要求被试人在一张白纸上用铅笔任意画一个人。画完之后，再要求被试人画一个与前者性别相反的人。最后，主试人可以通过面谈的方式向被试人了解他所画人物的年龄、职业、爱好、家庭、社交等信息。最后，测验者对被试人的作品进行分析。

3. 完成法投射测验

测验任务让被试人对一项不完整的材料进行填补使其完整，如语句完成法。

例：罗特未完成句子量表

测验任务：要求被试人将一系列句子补充成完整的句子。通过被试人的反应可以对被试人的家庭、社会与性态度、一般态度、品格态度进行解释。

4. 选择或排列法投射测验

测试任务为让被试人将一些刺激按照某种原则进行选择或予以排列。例如，可以让被试人将一些描述人格的词按照好恶程度或适宜程度排序。从顺序中可以分析出被试人的人格。

5. 表露法投射测验

测试任务为让被试人利用某种媒介自由地表露自己的心理状态。例如，可以通过书写、谈论、唱歌、绘画等形式让被试人自由表达，从中分析其人格。

【适用范围】

投射测验主要用于对人格、动机等方面的人事测量。

【总结与分析】

通过投射技术可以使被试人不愿表现的个性特征、内在冲突和态度更容易地表达出来，因而在对人格结构、内容的深度分析上有独特的功能。投射技术在临床领域有一定的应用背景。但是，对于投射测验一直存在相当多的批评：

◆ 市场开拓能力（对市场需求的敏感，善于发现和推广基层单位符合市场方向的做法）由于投射测验结果的分析一般是凭分析者的经验主观推断，其科学性有待进一步考察。

◆ 市场开拓能力（对市场需求的敏感，善于发现和推广基层单位符合市场方向的做法）投射测验在计分和解释上缺乏客观标准，人为性较强，不同的测验者对同一测验结果的解释往往不同，并且，投射测验的重测信度很低。

◆ 市场开拓能力（对市场需求的敏感，善于发现和推广基层单位符合市场方向的做法）投射技术是否能真正避免防御反应的干扰，在研究上并未得出一致结论。

虽然投射技术面临这么多的批评，心理测量学家们并没有放弃在这方面的努力，他们一直致力于使投射测验更加客观化和标准化。例如，经过改进的主题统觉测验利用内

容分析的方法评分，对个体的成就动机、亲和动机、权力动机进行评估，使该测验具备了一定的客观性。相信通过不断的改进，投射测验将能够在各种应用领域发挥其独特的作用。

6.14 卡特尔16种人格因素测验

【来源背景】

卡特尔 16 种人格因素测验(简称 16PF)，是美国伊利诺州立大学人格及能力测验研究所卡特尔教授经过几十年的系统观察和科学实验，以及用因素分析统计法慎重确定和编制而成的一种精确的测验。这一测验能以约 45 分钟的时间分析应试者的 16 种人格特质，同时了解应试者在环境适应、专业成就和心理健康等方面的表现。在人事管理中，16PF 能够预测应试者的工作稳定性、工作效率和压力承受能力等，另外还可以分析出 50 种人职匹配情况，50 种精神状态。该测验已于 1979 年引入我国并由专业机构修订为中文版。

【内容】

卡特尔人格因素测验由 187 道题组成，每一种人格因素由 10~13 个测验题组成的分量表来测量，共有 16 个分量表。每一道题有 3 个备选答案。这 16 种人格因素是各自独立的，相互之间的相关度极小，每一种因素的测量都能对被试人某一方面的人格特征有清晰而独特的认识，更能对被试人人格的 16 种不同因素的组合做出综合性的了解，从而全面评价其整个人格。

16 种人格因素的含义如下表：

类　型	低　分　特　征	高　分　特　征
因素 A-乐群性	缄默、孤独、冷漠	外向、热情、乐群
因素 B-聪慧性	思想迟钝、学识浅薄、抽象思考能力弱	聪明、富有才识、善于抽象思考，学习能力强，思考敏捷正确
因素 C-稳定性	情绪激动，易生烦恼，心神动摇不定	情绪稳定而成熟，能面对现实
因素 E-恃强性	谦逊、顺从、通融、恭顺	好强固执、独立积极
因素 F-兴奋性	严肃、审慎、冷静、寡言	轻松兴奋、随遇而安
因素 G-有恒性	苟且敷衍，缺乏奉公守法的精神	认真负责、做事尽职
因素 H-敢为性	畏怯退缩缺乏自信心	冒险敢为、少有顾忌
因素 I-敏感性	理智的、着重现实、自食其力	敏感、感情用事
因素 L-怀疑性	依赖随和，易与人相处	怀疑、刚愎、固执己见
因素 M-幻想性	现实、合乎成规、力求妥善合理	幻想的、狂放不羁

（续表）

类　型	低　分　特　征	高　分　特　征
因素N-世故性	坦白、直率、天真	精明能干、世故
因素O-忧虑性	安详、沉着、有自信心	忧虑抑郁、烦恼自扰
因素Q1--实验性	保守的，尊重传统观念与行为标准	自由的，批评激进，不拘泥于现实
因素Q2--独立性	依赖、随群附众	自立自强、当机立断
因素Q3--自律性	矛盾冲突、不顾大体	知己知彼、自律谨严
因素Q4--紧张性	心平气和、闲散宁静	紧张困扰、激动挣扎

测验的实施过程如下：

测验又分为两种实施方式：

1. 纸笔作答

测验过程如下：

① 依据预定的参试人数选择好适宜的测试地点，布置考场。考场环境应安静整洁，无干扰，采光照明良好。

② 准备好测验所用的如下材料：测验题本、专用答题纸、铅笔、橡皮，保证每位应试者有以上完整的测验材料及用品，通常还有一些备用铅笔。

③ 安排考生入场，并宣布测验注意事项和指导语。

2. 计算机检测

这是在计算机平台上以人机对话的方式进行的测验，具体步骤如下：

① 启动16PF测验专用软件。

② 按照屏幕提示，输入所需要的信息，以及受试者的背景信息。

③ 屏幕出现答题指导，让受试者看屏幕，学会如何看题并作反应，选择符合的选项。

④ 受试者答题。

⑤ 答题结束后，出具计算机报告结果，包括各个维度上的初步测评结果，转换后的标准分、人格因素剖面图和次元人格因素估算和应用估算分数。

16PF测验量表的结果有如下几方面的分数：

◆ 16种人格因素各个分量表的原始分。

◆ 转换后的标准分，能明确描述16种基本人格特征。

◆ 个人的人格轮廓剖面图。

◆ 依据有关量表的标准分推算的双重个性因素的估算分，包括适应—焦虑型、内向—外向型、感情用事—安详机警型、怯懦—果断型四个分数，可用于描述双重人格特征。

◆ 根据有关量表的标准分推算出的综合个性应用评价分，包括情绪心理状态健康者的人格因素、专注职业而有成就者的个性因素、富于发明创造能力较强者的人格因素、在新环境中有成长能力的人格因素、事务管理能力较强者的人格因素这五项人格因素的应用估算分数。

对于16种人格因素的分数不要孤立地解释，因为每一种因素与其他方面有一定的关

联性，不同人格特征组合在一起共同能够对人的行为方式起作用的。因此，评定一个人的个性特征时，一方面可以凭有关因素分数高低而予以评估，但同时必须参考受评者其他人格因素的状况进行全面考察。

【适用范围】

广泛应用于心理咨询、人员选拔和职业指导的各个环节，为人事决策和人事诊断提供个人心理素质的参考依据。

【总结与分析】

该测验是自陈量表，其优点是高度结构化，实施简便，计分、解释都比较客观、容易，但也有以下缺点：

◆ 被试者常因情景的改变而作出不同的反应，测验的信度不如智力测验等认知性测验。

◆ 由于人格特质难以定义，个人行为总是受到情景与人格的交互作用的影响。

◆ 被试者对问卷的回答不一定就反映真实情况。

◆ 反应定势和反应风格影响测验结果。反应定势是指被试者有意或无意地改变其在测验上的反应，而塑造出一种内心中希望出现的形象，这种形象不能代表被试者的真实情况。反应风格则是指当测验的刺激或意义并不明显，或当被试者不知如何反应时所采用的某种特别的反应方式。

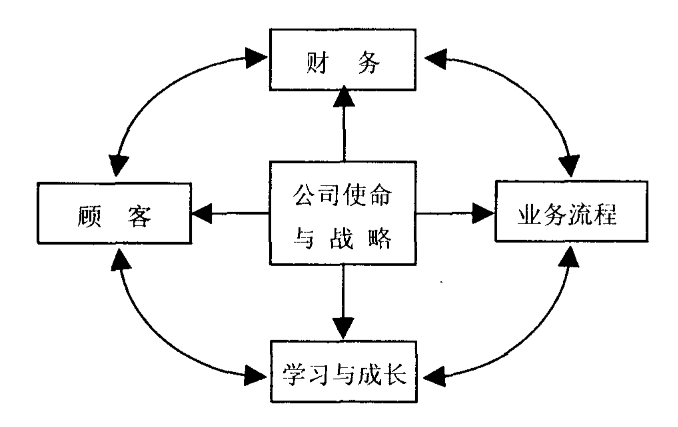
6.15 平衡计分卡

【来源背景】

罗伯特·S.卡普兰（哈佛商学院的领导力开发课程教授）和大卫·P.诺顿（复兴全球战略集团创始人兼总裁）经过为期一年对在绩效测评方面处于领先地位的12家公司的研究后，发明了“平衡计分法”，并最早发表于1992年2月1日的《哈佛商业评论》中。

【内容】

平衡计分卡是一种全新的企业绩效管理方法，该方法打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。平衡计分卡认为，传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情（落后的结果因素），但无法评估企业前瞻性的投资（领先的驱动因素）。在工业时代，注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里，传统的业绩管理方法并不全面，公司必须通过在客户、供应商、员工、企业流程、技术和革新等方面的投资，获得持续发展的动力。正是基于这样的认识，平衡计分卡方法认为，公司应从四个角度审视自身业绩：学习与成长、业务流程、顾客、财务。



- 学习与成长：我们未来能够维持优势吗？
- 业务流程角度：我们必须擅长什么？
- 顾客角度：客户是如何看待我们公司的？
- 财务角度：我们的财务营运表现如何？

由此可见，平衡计分卡不仅提供过去成果的财务性指标，同时从顾客、内部流程和学习与成长等三方面弥补传统方法的不足。

实施平衡计分卡的一般步骤：

(1) 明确公司的使命。

(2) 明确公司战略：为完成使命，公司将采取什么样的战略？公司将着眼于哪些领域？

(3) 明确在财务、业务流程、学习与成长、顾客等四个方面，哪些方面公司应该做得更好，每一方面的成功驱动因素是什么？

(4) 制定衡量每一方面的指标。

(5) 制定评估平衡计分卡的方案。

(6) 制定行动计划：为了完成预定的指标，应该采取哪些行动？

(7) 跟踪与管理。

当然，根据各公司具体情况不同，上述步骤会有一定的变化。

【适用范围】

适用于需要转型和变革的国有企业、二次创业的民营企业、需要规范管理和提高战略管理能力的各企业。

【总结与分析】

平衡计分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡，长期目标与短期目标之间的平衡，外部和内部的平衡，结果和过程平衡，管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。它能反映组织综合经营状况，使业绩评价趋于平衡和完善，利于组织长期发展。

平衡计分卡中的目标和评估指标来源于组织战略，它把组织的使命和战略转化为有形的目标和衡量指标。

平衡计分卡中客户方面，管理者们确认了组织将要参与竞争的客户和市场部分，并

将目标转换成一组指标。如市场份额、客户留住率、客户获得率、顾客满意度、顾客获利水平等。

平衡计分卡中的内部经营过程方面，为吸引和留住目标市场上的客户，满足股东对财务回报的要求，管理者需关注对客户满意度和实现组织财务目标影响最大的那些内部过程，并为此设立衡量指标。在这一方面，平衡计分卡重视的不是单纯的现有经营过程的改善，而是以确认客户和股东的要求为起点、满足客户和股东要求为终点的全新的内部经营过程。

平衡计分卡中的学习和成长方面确认了组织为了实现长期的业绩而必须进行的对未来的投资，包括对雇员的能力、组织的信息系统等方面的衡量。

组织在上述各方面的成功必须转化为财务上的最终成功。产品质量、完成订单时间、生产率、新产品开发和客户满意度方面的改进只有转化为销售额的增加、经营费用的减少和资产周转率的提高，才能为组织带来利益。因此，平衡计分卡的财务方面列示了组织的财务目标，并衡量战略的实施和执行是否为最终的经营成果的改善做出了贡献。

平衡计分卡中的目标和衡量指标是相互联系的，这种联系不仅包括因果关系，而且包括结果的衡量和引起结果的过程的衡量相结合，最终反映组织战略。

平衡计分卡与传统的绩效评估方法相比，具有以下的优点：

(1) 克服财务评估方法的短期行为。

(2) 使整个组织行动一致，服务于战略目标。

(3) 能有效地将组织的战略转化为组织各阶层的绩效指标和行动。

(4) 有助于各级员工对组织目标和战略的沟通和理解。

(5) 利于组织和员工的学习成长和核心能力的培养。

(6) 实现组织长远发展。

(7) 通过实施平衡计分卡，提高组织整体管理水平。

【实例】

根据美国《财富》杂志报道，美国 1 000 强企业中，40%的企业都实行“平衡计分卡”，调查还指出，50%以上的北美企业都已采用“平衡计分卡”作为企业内绩效评估的方法，《哈佛商业评论》杂志称“平衡计分卡”为 75 年来最具影响力的策略管理工具。

以 Mobil 为例子，1993 年的营运绩效是同产业中的最后一名，1994 年开始实施“平衡计分卡”后，第二年迅速跃升到该产业第一名。而这巨大变化的原因在于透过“平衡计分卡”的实施，可以让企业管理者同时从不同的角度去看公司的整体表现，它纳入了财务性指针以及三项营运性指针，涵盖了顾客满意度、内部流程、组织学习及改善能力等，可以转换策略为营运提供一套全面的管理架构，能够协助企业在产品、流程、顾客及市场开发等重要的领域，激发出突破性的成长与进步。

6.16 企业关键业绩指标

【来源背景】

企业关键业绩指标(KPI：Key Process Indication)是平衡计分卡的重要组成部分，它为企业绩效评估确定客观、量化的绩效指标，帮助实现企业战略目标，是目前广泛运用的一种绩效管理工具。

【内容】

企业关键业绩指标(KPI)是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。

确定关键绩效指标有一个重要的 SMART 原则。SMART 是 5 个英文单词首字母的缩写：

◆ S 代表具体(Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统。

◆ M 代表可度量(Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的。

◆ A 代表可实现(Attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标。

◆ R 代表现实性(Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察。

◆ T 代表有时限(Time bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。它的基本步骤是：

(1) 明确企业的战略目标，并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。

(2) 用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标(KPI)，即企业级 KPI。

(3) 各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因数(技术、组织、人)，确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

(4) 各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。

这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么

的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。

(5) 最后，必须对关键绩效指标进行审核。比如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？这些指标的总和是否可以解释被评估者80%以上的工作目标？跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。

每一个职位都影响某项业务流程的一个过程，或影响过程中的某个点。在订立目标及进行绩效考核时，应考虑职位的任职者是否能控制该指标的结果，如果任职者不能控制，则该项指标就不能作为任职者的业绩衡量指标。比如，跨部门的指标就不能作为基层员工的考核指标，而应作为部门主管或更高层主管的考核指标。

绩效管理是管理双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法。管理者给下属订立工作目标的依据来自部门的 KPI，部门的 KPI 来自上级部门的 KPI，上级部门的 KPI 来自企业级 KPI。只有这样，才能保证每个职位都是按照企业要求的方向而努力工作的。

善用 KPI 考评企业，将有助于企业组织结构集成化，提高企业的效率，精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。

【适用范围】

适用于大部分企业组织的绩效管理。

【总结与分析】

KPI 将企业目标层层分解、步步落实到每个员工身上，清楚地让员工明白企业对他的要求是什么，以及他将如何开展工作和改进工作，他的工作报酬有多少。管理者和员工在目标及如何实现目标之上达成了共识，就能有效地帮助员工成功地实现目标。

KPI 强调用工作结果来证实工作能力，通过被考评者在自然状态下稳定的工作表现证明其实际能力，采用取证的方式，从具体的工作结果中收集员工达到业绩标准的证据，或者找出与业绩标准的差距，这是一种非常客观、公正、有效的办法。

同时，KPI 改变了在以往的考核过程中，考评者与被考者对立的关系，在制定考评计划方面，KPI 强调任何一个考评计划必须是经过双方共同讨论达成一致后的结果。并且在考评结束之后，能及时将相关信息反馈给员工，反馈方式很符合人性，能使被考评者乐于接受和真正受益。KPI 这种考评办法，使考评者与被考评者成为一种平等的考评伙伴关系，大家共同学习、共同进步，目的都是为了使被考评者尽快提高能力，达到业绩标准要求。

【实例】

KPI 的抽取与分解示例

初步确定企业业务重点及企业级 KPI 和部门 KPI 的内容如下图示：

业务重点	技术创新	市场领先	产品品质	人员配备	客户服务	利润增长	IT
企业级KPI	1.与市场战略的一致性 2.核心技术	1.市场份额 2.销售网络有效性 3.企业品牌	1.质量 2.成本 3.交货	1.员工素质 2.员工满意 3.人力资源系统	1.响应 2.及时性 3.服务质量	1.短期资产 2.长期资产 3.利润	1.集成性 2.信息提供及时性 3.内部客户满意度

例：人员配备 KPI 分解

企业级 KPI	员工素质	员工满意	人力资源系统
部门 KPI	任职资格平均水平 学习能力 绩效改进	员工满意综合指数 优秀员工的稳定性	前摄人力计划 招聘效率与效果 绩效管理体制的有效性 HR 信息系统

6.17　民意测验法

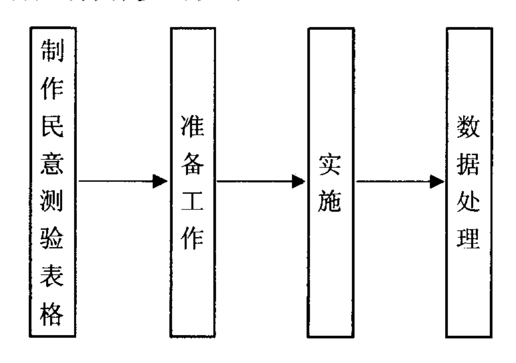
【来源背景】

民意测验法是由美国咨询公司盖洛普发展推广起来的。盖洛普公司是美国著名的社会科学家乔治·盖洛普博士 1935 年创立的，经过长达 60 多年的发展，这家最初以民意测验和商业调查起家的公司，一跃成为全球最大的咨询公司，其民意测验法全球闻名。

【内容】

民意测验法是把考核的内容分为若干项，每项划分五个评分等级，制成考核表发至相应范围。由被考核者的同事和直属上级以及与其发生工作联系的其他人员组成评议组。考核前，也可先请被考核者汇报工作，作出自我评价，然后由评议组成员填写考核表，最后算出每个被考核者的得分平均值，借以确定被考核者的工作档次。

民意测验法具体的操作步骤如下：



1. 制作民意测验表格

一般将表格分为若干项，每项后空出五格：优、良、中、及格、差。

2. 准备工作

准备工作主要是选择与培训参与考评的工作人员。这项工作要注意：

◆ 选择那些位于被考评者经常活动场所的考评人员，并且每个点都要有考评人员。

◆ 考评人员中应包括有与被考评者关系密切、关系一般和关系不好三种类型的人。

◆ 考评人中应包括被考评人的上级、同级与下级三种类型的人。

3. 实施

发放考评表，并提请考评人员看清楚考评指标的意思和填写要求，以免误评。在考评表填完后应统计回收率。

4. 数据处理

通过对项目的分析，对被考评者进行综合评价。

【适用范围】

适用于各种企业组织的绩效考核，可以和其他考评方法结合使用。

【总结与分析】

这种测评方法的优点是群众性和民主性较强，能够较好地综合群众的意见，并能够减少考评的结果中由于考评者的不同而产生的偏见，并且可以更好地提供与工作有关的反馈。但是这种方法也有可能引起员工之间的互相猜忌，影响团队的凝聚力。

【实例】

美国佛罗里达州电力和照明公司曾成功地运用了民意测验法。这种方法的运用使得偏见因大量考评者的意见相综合而减少，管理人员和专业人员学会如何就工作中的关键因素同其他人相比较，产生了有益的反馈。

6.18 排序考评法

【来源背景】

排序考评法是绩效考核中最简单的一种，它是所有考核方法中最早发展与最普遍使用的方法，亦是一种非计量的方法。因为人们常喜欢拿几件东西相互比较好坏，所以，以排序进行绩效考核的方法就自然而然地产生了。

【内容】

排序考评法是用来考评员工某单一因素绩效特征或综合绩效特征并进行排序的一种简便而又流行的考评方法，包括简单排序和交错排序两种。

1. 简单排序法

即按照全体被考评员工的整体工作表现由好到坏依次排列。也可以按照成员特定的一些工作表现进行分等排列，如按出勤率、出席会议记录、准备报告的质量等。

2. 交错排序法

它是指上级主管人员按照整体的工作表现先从员工中挑选绩效最好的，再挑最差的；然后挑出次最优的，再挑出次最差的……如此循环，直至排完。

它的操作方法是：

(1) 将需要进行评价的所有下属人员名单列举出来，然后将不是很熟悉因而无法对其进行评价的人的名字划去。

(2) 运用下表所示的表格来显示：在被评价的某一特点上，哪位员工的表现是最好的，哪位员工的表现又是最差的。

(3) 再在剩下的员工中挑出最好的和最差的。依次类推，直到所有必须被考评的员工都被排列到表格中为止。

交替排序法的工作绩效评价等级表

评价所依据的要素：__________

针对你所要依据的评价要素，将所有员工的姓名都列举出来。将工作绩效评价最高的员工姓名列在第 1 行的位置；将评价最低的员工姓名排列在第 20 行的位置上。然后将次最好的员工姓名列在第 2 行的位置上；将次最差的员工姓名列在第 19 行的位置上。将这一交替顺序继续下去，直到所有的员工都被排列出来。

评价等级最高的员工

1. __________	11. __________
2. __________	12. __________
3. __________	13. __________
4. __________	14. __________
5. __________	15. __________
6. __________	16. __________
7. __________	17. __________
8. __________	18. __________
9. __________	19. __________
10. __________	20. __________

评价等级最低的员工

【适用范围】

简单排序法适合规模较小、员工人数不多的组织。当组织成员增加之后，就难以区分每个人的工作表现了，特别是一般员工之间就更难以区分了。交错排序法尤其适合于一个团队内履行同一职责的员工。

【总结与分析】

排序法在实际中容易操作，一般由员工的直属上司实行，其结果一目了然。但因为

这种方法是在员工间进行比较，实质上是迫使员工相互竞争，容易对员工造成心理压力。

从短期来看，排序法能够刺激一些员工更加努力工作，争取取得第一名地位。但这种方法也会刺激人们积极或消极地干预别人的工作。当一名员工过分地专注于某一目标，而不再关注其他目标时就会发生这种事。排序法刺激了这种事的发生，而这与组织的利益是不一致的。我们在采用排序法时要注意这一点。

6.19 强制选择法

【来源背景】

强制选择法原是美国部队为评估军官的绩效所设计的，现已被引入到企业的员工绩效考评中。它主要着眼于尽量避免考评者心理因素掺入所造成的偏差。

【内容】

强制选择法把描述各种绩效状况的大量陈述句分成4~6句组成的单元，每一单元中的句子都是绩效中同一方面的情景。

有的单元中各句看上去全具褒义，但其实只有半数才真正与所考评的维度相关。考评者参照被考评者状况，与这些句子逐条对比勾选，但句子既然虚实参半，个人偏见便难施其技了。

下面是这种单元的一例，列有考评公司人事培训部教员的教学有效性的四条陈述句：

A. 对后进受训者进行耐心的辅导。

B. 讲课充满自信。

C. 讲课生动，能吸引受训者注意，并产生兴趣。

D. 每课都预先向受训者布置下一课的目的与主题。

四句中其实只有A句和C句两句才对教学有效性真正产生有效的作用。

有的单元中的陈述句则有褒有贬，要求考评者从中分别勾选出与被考评者实际情况最相似及最不相似的句子各一条来。

下面是这种单元的一例，是用来考评基层主管的领导效能的。

最近似的	最不似的	绩效陈述句
1	1	对下级的意见不重视
2	2	能把握全局情况
3	3	他工作的各部分协调得很好
4	4	对其他兄弟部门了解很少
5	5	能及时给工作干得好的下级加以表扬

【适用范围】

这种方法适用于对员工总体评价，不涉及具体工作。

【总结与分析】

强制选择考评法一般要求考评者对每个供选择的考评结果作出反应，而不能像一般的考评表一样，可以随自己的判断倾向，只选其中一个。显然这种选择方式对于考评者本身来说具有一定的强迫性。

这种方法便于管理，广泛适用于不同的工作，且容易标准化。但是这种方法其实只是描述员工个人的工作状况，并不能给予评定。这种方法也要求预先做大量的准备工作，因为对每一职务的各绩效维度都得设计出许多专门的句子单元。此法确实能使考评较为公正，但不能完全避免心理偏差。而且，由于设计了一些迷惑手法，使考评人觉得自己不受重视，甚至觉得受了愚弄，因而对其积极性有不利影响。

【实例】

强制选择考评表示例

下列选项四个一组，逐组审查，把其中最能描述被考评者的行为项于 H 栏内标记“√”，把其中最不能描述被考评者的行为项于 L 栏内标记“√”。

	H	L
勇于承担责任	□	□
不懂得自己的权力范围	□	□
有许多建设性意见	□	□
不听别人的建议	□	□
可以信赖	□	□
认真	□	□
爽快	□	□
聪慧	□	□
当员工工作好时表扬员工	□	□
对下级意见不予重视	□	□
在压力面前保持沉着冷静	□	□
对下级进行空头许诺	□	□

6.20 强制正态分布法

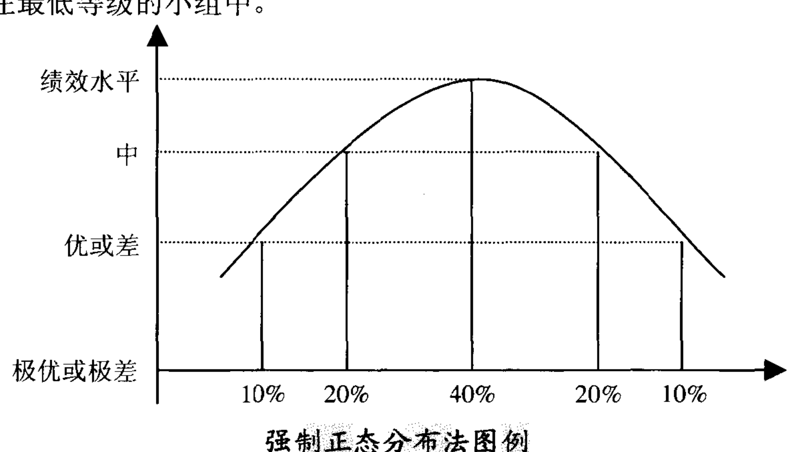
【来源背景】

如今部分企业采用“末位淘汰制”将业绩处于最末位置的员工淘汰掉，这就需要一种有效的绩效考评方法将员工按业绩好坏分出等级，确定淘汰人选。为满足这种需要，强制正态分布法就应运而生了。

【内容】

强制正态分布法就是按事物“两头小、中间大”的正态分布规律，先确定好各等级在总数中所占的比例，然后按照每个员工绩效的优劣程度，强制列入其中一定等级。

例如，把最好的10%的员工放在最高等级的小组中，次之的20%员工放在次一级的小组中，再次之的40%放在中间等级的小组中，再次之的20%放在倒数第二级的小组中，其余10%放在最低等级的小组中。



强制正态分布法图例

这种评价工具的使用方法通常是：

(1) 将准备评价的每一个员工的姓名分别写在一张卡片上。

(2) 根据每一种评价要素对员工进行评价。

(3) 根据评价结果将这些员工的卡片放到相应的工作绩效等级上去。

【适用范围】

强制正态分布法适用于工作绩效难以通过数量来衡量的工作。对于引入了员工淘汰制的公司可以用此方法，确定要淘汰人选。

【总结与分析】

这种方法的优点是有利于管理控制，特别是在引入了员工淘汰制的公司中，它能明确筛选出淘汰对象，由于员工担心因多次落入绩效最差区而遭解雇，因而具有强制激励

和鞭策功能。

强制正态分布法克服了其他排序法的不足，也就是其他方法的评估结果只能是一个人处于一个排列位置，不允许两个（或更多）工作表现非常相近的成员排在同一位置上。换句话说，在实际生活中，其实会遭遇到许多难以区分两个雇员究竟工作表现有何差别的情况。所以强制分布法便解决了这类问题，而且它能综合几种因素进行分等。

但是，它也存在缺点，如果一个部门的员工确实都很优秀，部门经理很难决定应该把谁放在较低等级的小组中。这时运用强制分布法划分等级就会带来多方面的弊端。

【实例】

默克公司是一家拥有 3.1 万名员工的公司，曾经成功地使用强制分布法进行员工的工作绩效考评。

默克公司在每年的 11 月都要对员工进行工作绩效考评。所有的员工都要与他们各自的主管人员面谈自己在这一年中的工作完成情况。最后，他们将得到以下五个等级中的一个：优异（E, exceptional），优秀（W, with distinction），高标准（H, high merick standard），有改进的余地（R, roon for improvement）和令人不满意（N, unacceptable）。

不过任何一位管理人员的下属员工中只有有限比例的人能够落入每一等级中。比如，一个部门中只能有 5%的员工能够得到 E 的评价；15%的员工能够得到 W 的评价；但大多数都落入 H 这一中间等级之中。

由于该公司着力克服强制正态分布法自身存在的问题，因此这一工作绩效考评方法在企业进行得十分成功。例如，如果强制性地要求一位主管人员将自己的下属员工都分配到这五个等级上，这显然是不现实的。于是，他们采用了一种“滚雪球”的积累做法，即为了满足强制正态分布绩效考评系统的要求，将同在一个分支机构的几个部门捆绑起来进行绩效考评。

当然，默克公司在绩效考评方面的做法仍存在一定的争议，这就是：到底是应当对员工进行绝对绩效的考评，还是应该对员工进行相对绩效的考评。然而，无论如何，从总体来看，默克公司的工作绩效考评体系是成功的，尤其是在帮助管理人员确认高绩效员工并对他们进行奖励这个方面上取得了良好的成效。

6.21　图尺度考评法

【来源背景】

图尺度考评法又叫图解式考评法，是一种典型的评价尺度表。因其简单、方便的特点，受到了许多组织的欢迎，是目前应用最普遍的绩效考评方法之一。

【内容】

图尺度考评法主要是在一个等级表上对业绩的判断进行记录。它的操作步骤一般是：

◆ 列举了一些绩效的构成要素，还列举了一些跨越范围很宽的绩效等级（从“不令人满意”到“非常优异”）。

◆ 针对每一位下属员工从每一项考评要素中找出最能符合其绩效状况的分数。

◆ 将每一员工所得到的全部分值进行加总，即得到其最终的工作绩效考评结果。

图尺度评价法示例

一般性工作绩效考评要素	考评尺度		考评事实依据或评语
1. 质量：所完成的工作的精确度、彻底性和可接受性	O	100~90	分数
	V	90~80	________
	G	80~70	________
	I	70~60	________
	U	60 以下	
2. 生产率：在某一特定的时间段中所产生的产品数量和效率	O	100~90	分数
	V	90~80	________
	G	80~70	________
	I	70~60	________
	U	60 以下	
3. 工作知识：实践经验和技术能力以及在工作中所运用的信息	O	100~90	分数
	V	90~80	________
	G	80~70	________
	I	70~60	________
	U	60 以下	
4. 可信度：某一员工在完成任务和听从指挥方面的可信程度	O	100~90	分数
	V	90~80	________
	G	80~70	________
	I	70~60	________
	U	60 以下	
5. 勤勉性：员工上下班的准时程度、遵守规定的工作时休息、用餐时间的情况以及总体的出勤率	O	100~90	分数
	V	90~80	________
	G	80~70	________
	I	70~60	________
	U	60 以下	
6. 独立性：完成工作时不需要监督或只需要很少监督的程度	O	100~90	分数
	V	90~80	________
	G	80~70	________
	I	70~60	________
	U	60 以下	

说明：

O 表现杰出。在所有方面的绩效都十分突出，并且明显比其他人的绩效优异得多。

V 表现很好。工作绩效的大多数方面明显超出职位的要求。工作绩效是高质量的，并且在考评期间一贯如此。

G 表现好。是一种称职和可信赖的工作绩效水平，达到了工作绩效标准的要求。

I 表现需要改进。在绩效的某一方面存在缺陷，需要进行改进。

U 表现不令人满意。工作绩效水平总体来说无法让人接受，必须立即加以改进。绩效评价等级在这一水平上的员工不能增加工资。

【适用范围】

适用于组织中全部或大部分工作绩效的考评。

【总结与分析】

许多组织都使用图解式评定量表，因为它实用、开发成本小，人力资源专业人士能够很快开发出这种图解形式，而且个人特征是在一般水平上写出的，所以它适用于组织中全部或大部分工作的绩效考评。

当然这种方法也有缺点：

◆ 它不能够有效地指导行为，也就是说这种考评方法只能给出考评的结果而无法提供解决问题的方法。

◆ 它不能提供一个良好的机制以提供具体的、非威胁性的反馈。

◆ 这种方法的准确性不高。由于评定量表上的分数未给出明确的评分标准，所以很可能得不到准确的评定。有人指出，图解式评定量表作出的评定只不过是“主观判断的说法”，并裁决这种评定量表不应用于晋升决策，因为在这样一个主观的过程中可能存有潜在的偏见。

【实例】

在实际工作中，许多公司还不仅仅停留在对一般性工作绩效因素的考评上，他们还将考评标准的工作职责进一步分解。下表所显示的是对行政秘书职位的工作绩效考评表。在这里工作的五种主要职责标准都是从工作说明书中选取出来的，并被放在了优先考虑的位置。这五种工作职责的不同重要性都是以百分比的形式反映出来的。

工作绩效考评表格示例

被考评地位：行政秘书	
工作内容与责任	
A. 打字速度　　权重：30%	评价等级：1 2 3 4 5
以每分钟 60 个单词的速度按照适当的格式准确地将来自以下各个方面的指令打印成文件：口头指示、录音内容、手写笔记、会议仪规等；汇总打印经营报告和其他各种报告，包括文本和表格；整理和打印新建、文件副本以及其他要求打印的文件。	评语：
B. 接待　　权重：25%	评价等级：1 2 3 4 5
当面或通过电话核定已经签订的合同，热心帮助来电者和来访者；回答打进来的电话，转移消息、提供信息或电话例行转给某人；作为主人在客人等待期间提供临时服务；与来电者保持一种合作态度。	评语：
C. 计划安排　　权重：20%	评价等级：1 2 3 4 5
对工作日程进行有效管理；对工作日程进行安排；为总经理、董事会成员和其他人员约见面人员；协助进行年度会议的安排；对组织各项设施的使用进行计划安排；为外部发言人、咨询专家安排交通、旅程以及相应的费用。	评语：
D. 文件与资料管理　　权重：15%	评价等级：1 2 3 4 5
创建并维护一个合适的文件管理系统，能够按照要求迅速放置和取出文件；制定文件空间分配计划；将文件放进文件夹中适当的地方；从文件夹中查找并取出需要的资料；对文件进行挑选、装订和剔除，在必要时进行文件的汇总或销毁；保存和保护某些重要文件；将文件资料整理成可直接使用的形式。	评语：

（续表）

被考评地位：行政秘书	
工作内容与责任	
E. 办公室一般服务　　　　权重：10%	评价等级：1 2 3 4 5
以一种受欢迎的方式和既定的程序来履行相关的办公室职责；通过邮递中心处理邮件、寄送文件和邮品；掌握一定的现金；从相关的报纸和杂志中摘取和组织有关的文章；负责公告栏的书写；完成其他预定工作。	评语：

6.22　行为锚定等级评价法

【来源背景】

行为锚定等级评价法是一种试图将关键事件描述法和量化评价技术结合在一起的工作绩效评价技术，它将定量评价尺度与关于特定的优良绩效或劣等绩效的实例描写结合在一起，成为一种新的绩效评价方法，得到了广泛的应用。

【内容】

行为锚定等级评价法是传统业绩评定表和关键事件法的结合。它通过等级评价表，将关于特别优良和特别劣等绩效的叙述加以等级化、量化，从而将描述性关键事件法和量化等级评价法的优点结合起来。

例如，评价所选择的要素是“客户服务行为”，这个因素中最积极的结果可能是“把握长远赢利观点，与客户达成伙伴关系”，这个因素中最消极的结果可能是“被动的客户回应，拖延和含糊回答”。在最积极和最消极的层次之间还可能存在几种层次。如下表所示：

客户服务行为锚定等级评价表

□	7	把握长远赢利观点，与客户达成伙伴关系
□	6	关注顾客潜在需求，能起到专业参谋作用
□	5	为顾客而行动，提供超常服务
□	4	个人承担责任，能够亲自负责
□	3	与客户保持紧密而清晰的沟通
□	2	能够跟进客户回应，有问必答
□	1	被动的客户回应，拖延和含糊回答

制作行为锚定等级评价表通常要求按照以下五个步骤来进行：

1. 获取关键事件

首先，要求对工作较为了解的人（通常是工作的承担者及其主管人员）对一些代表优良绩效和劣等绩效的关键事件进行描述。

2. 建立绩效评价等级

然后，由这些人将关键事件合并成为数不多的几个绩效要素（如5个或10个），并

对绩效要素的内容加以界定。

3. 对关键事件重新加以分配

这时，由另外一组同样对工作比较了解的人来对原始的关键事件进行重新排列。他们将会看到，已经界定好的工作绩效要素以及所有的关键事件，然后他们需要做的就是将所有这些关键事件分别放入他们自己认为最合适的绩效要素中去。通常情况是，如果就同一关键事件而言，第二组中某一比例以上（通常是50%~80%）的人将其放入的绩效要素与第一组人将其放入的绩效要素是相同的，那么，这一关键事件的最后位置就可以确定了。

4. 对关键事件进行评定

第二组人会被要求对关键事件中所描述的行为进行评定（一般是7点或9点等级尺度评定法），以判断它们能否有效地代表某一工作绩效所要求的绩效水平。

5. 建立最终的工作绩效评价体系

对于每一个工作绩效要素来说，都将会有一组关键事件（通常每组中有6~7个关键事件）来作为“行为锚”。

【适用范围】

适用于强调行为表现的工作职位的绩效评价。

【总结与分析】

行为锚定等级评价法的优点：

◆ 指导和监控员工行为。
◆ 知道被期望的行为。
◆ 给评估人提供以行为为基础的反馈机会。
◆ 评价标准相对客观。

行为锚定等级评价法的缺点：

◆ 评价者尝试从量表中选择一种员工绩效水平的行为较为困难。
◆ 不能涵盖实际工作中的全部工作行为。
◆ 制定时较为费力气。
◆ 维度多时较难把握。

【实例】

三位研究人员曾经为一家杂货连锁店工作的结账员设计了一个行为锚定等级评价表。他们搜集了大量的关键事件，然后将它们划分为如下八种工作绩效评价要素：

(1) 知识和判断能力。
(2) 知觉能力。
(3) 人际关系能力。
(4) 经营或接待能力。
(5) 包装能力。

(6) 对结账顾客的组织能力。

(7) 货币交易能力。

(8) 观察能力。

然后，他们分别为这些绩效要素设计了各自的行为锚定评价等级，它将工作绩效从“非常差”到“非常好”一共划分了九个等级。

应当注意的是，行为锚定等级评价法实际是用一些特定关键事件加以说明的行为来对工作绩效加以定位的。例如，在实例中，就有关于关键事件的描述，(“如果结账员了解商品的价格，那么她将能够发现商品标签上的错误，并且知道未挂标签商品的价格。”)这种描述有助于明确界定“非常好”这种工作绩效到底是什么样子。类似的在这一要素评价尺度的其他等级上，也都有关于关键事件的描述。

6.23 行为观察量表法

【来源背景】

行为观察量表法是美国的人力资源专家拉萨姆和瓦克斯雷 1981 年提出的，是在行为锚定等级评价法和传统业绩评定表法的基础上发展和演变而来的。

【内容】

行为观察量表法包含特定工作的成功绩效所需求的一系列合乎希望的行为。运用行为观察量表，不是要先确定员工工作表现处于哪一个水平，而是确定员工某一行为出现的频率，然后通过给某种行为出现的频率赋值，从而计算出得分。

在使用行为观察量表时，评估者通过指出员工表现各种行为的频率来评定工作绩效。一个 5 分的量表被分为“极少或从不是（1 分）到总是（5 分）”。通过将员工在每一行为项上的得分相加得到总评分，高分意味着一个人经常出现合乎希望的行为。

行为观察量表工具的一个部分列示在下栏中。

通过指出员工表现下列每个行为的频率来评价绩效，用下列评定量表在指定区间给出你的评分：

5 分＝总是
4 分＝经常
3 分＝有时
2 分＝偶尔
1 分＝极少或从不

例如，如果这种行为偶尔能被观察得到的话，它能够得到 2 分。之后，将各项得分加起来，得到一个综合的考评结果。

有时，对于特殊的工作表现还可以确定一个等级标准加总起来，然后再乘以一个重要性加权系数。对于观察到的频率出现过高或过低的行为标准都要予以删除，因为这些

项目都难以区分工作表现好或差的员工。

【适用范围】

行为观察量表法适用于对基层员工工作技能和工作表现的考察。

【总结与分析】

行为观察量表法与行为锚定等级评价法一样，在指导员工行为方面十分有效。它具体指出了员工需要做什么才能获得高绩效得分。经理也可以根据行为量表去监控员工行为，并用具体的行为条件给出反馈，这样员工们便知道他们正在做什么正确的事，哪些行为需要加以矫正。

行为观察量表具有以下几点优势：

◆ 它基于系统的工作分析。

◆ 关键行为和等级标准一目了然。

◆ 它允许员工参与工作职责的确定，从而加强员工的认同感和理解力。

◆ 由于特定的目标是与重要行为的一定数值得分相对应的，所以很有利于信息反馈以改进员工的工作绩效。

◆ 行为观察量表的信度和效度较高。

同时，行为观察量表还存在一些不足之处：

◆ 与其他的考评方法相比，行为观察量表需要花费更多的时间和成本。

◆ 如果过分强调行为表现，则可能忽略了许多工作的真正的考评要素，特别是对管理工作来说，应更注重其实际的产出结果，而不是所采取的行为。另外，行为观察量表更需要观察在职人员的工作表现，但在组织日益趋向扁平化的今天，让管理者来做这种事情似乎不太可能。

【实例】

行为观察量表中列举的电话销售代理商的工作绩效

1. 电话销售代理（TSA）能够了解顾客的需求，及时提供准确的信息，服务周到、热情。

几乎没有				常常有
1	2	3	4	5

2. TSA 能提供一些与销售相配套的服务。

几乎没有				常常有
1	2	3	4	5

3. TSA 能告知顾客服务项目的转变。

几乎没有				常常有
1	2	3	4	5

4. TSA 能借助于计算机系统解答顾客的特殊要求。

几乎没有				常常有
1	2	3	4	5

6.24 课堂讲授法

【来源背景】

课堂讲授法是人类最古老的培训方法之一，这种培训方法可以追溯到中国古代孔子的私塾和古希腊柏拉图的学园。这一培训方式随着历史的发展变化延续至今。虽然人本主义思想的兴起，这一传统的教学方法与技术受到了批评与挑战，但随着信息技术的介入，给这一方法注入了很多新的活力。

【内容】

课堂讲授法，是教员以语言、板书及其他辅助性教具等向学员讲授科学文化知识和发展技能，它是一种单向性的教学方法。

课堂讲授法可以具体分为灌输式、启发式、发现式和开放式四种形式：

1. 灌输式讲授

灌输式讲授指讲授过程中的信息输入完全来自教员，学员只是接受信息。这种方式学员的参与程度最低。没有任何反馈，学员也没有任何责任。它的最简单形式就是讲演。

这种方式的最大特点是除了要求学员出席外，对学员没有任何其他要求。做结论，传递新信息，发现新问题，所有一切都是教员的责任。一切都在教员的组织、控制之下，教员会明确细致地讲解所有知识要点，学员很难直接参与教学活动。

2. 启发式讲授

在启发式讲授中，学员参与程度较高。教员首先提供一些新信息和结论，然后提出一些问题，以考察学员是否掌握了新信息和结论。如果学员没有掌握，教员则以较易的表达方式（通常是用更简单的语言和更基本的思想作指导），努力使学员听懂。这种方式比第一种高级，因为学员在参与过程中获得了更多的自主性。这种方式有助于使学员更好地记住一些信息，但它缺乏那种能保证最充分学习所需程度的责任。

3. 发现式讲授

发现式讲授，指学员在教员的指导（而非控制）下进行学习，并试图作出自己的结论。教员只提供学员无法得到的某些事实，学员要尽可能多地得出新发现。

与启发式讲授只对“旧”信息进行反馈不同，发现式讲授要求学员们独立探求新结论、新概念甚至是新的事实。通过这种方法，学到的知识记忆会更加持久，因为学员对学习承担了责任，他们必须知道自己学会了什么，他们将要学习到什么。

就学员的参与程度而言，发现式讲授更为主动，教员也能收到更好的反馈。

4. 开放式讲授

开放式讲授与其说是一种讲授方式，不如说是一种教员与学员的活动方式。在这种活动中，学员们首先就活动目标及测评标准达成一致；教员将学员确定的目标进行任务分解，并设计出一定的活动，让学员分头完成这些任务，最终达到目标。整个活动的主

体是学员，教员只起到制定规则、检测鉴定的作用。

【适用范围】

适宜于对企业一种新政策或新制度的介绍与演讲、引进新设备或技术的普及讲座等理论性内容的培训。

【总结与分析】

课堂讲授法是迄今为止在企业培训中，采用较多的一种方法。这种方法的优点是易操作，只要一间教室、一位教员就可以对多名学员进行培训。不必耗费太多的时间和经费。它的经济性和高效性是其他培训方法难以比拟的。对于教员来说，讲授是他们最习惯的传递信息的方式；对于学员来说，在课堂上听教员传授知识，也是他们的学习习惯。对与事实有关的知识而言，讲授法效果最好，因为课堂讲授法能给学员提供一种基本的概念框架，为后续的学习做好准备。

这种方法的缺点是由于在表达上受到限制，因此受训人员不能主动参与培训，只能从讲授者的演讲中，做被动、有限度的思考与吸收。

6.25 程序教学法

【来源背景】

程序教学法，是根据美国教育心理学家斯金纳（B.F.Skinner）创立的操作性条件反射学说和强化理论发展起来的。

【内容】

程序教学法，是根据程序编制者对学习过程的设想，把教材分解为许多小项目，并按一定顺序排列起来，每一项目都提出问题，通过教学机器和程序教材及时呈现，要求学员作出反应（填空或写答案）或选择反应，然后给予正确答案，进行核对。这一系列过程，都是通过特制的教学机器与学员之间的活动进行的。

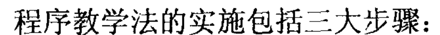
程序教学主要有两类：即直线式的程序和分支式的程序。

◆ 直线式程序是美国斯金纳首创的，其特点是把学习材料由浅入深直线地编排，并把这些学习材料分成许多连续的步骤，然后呈现给学员。在呈现每一个步骤时，要求学员进行解答。如果答对了，机器就呈现出正确的答案，然后再进到下一步。每个学员都要按照机器规定的顺序学习，不能随意跳越任何步骤。

◆ 分支式程序是美国克洛德创立的。它采取多重选择反应，以适应个别差异的需要。学员在阅读一个单元教材之后，立即对他进行测验。测验题下有几个正、误的选择答案，让学员选择。如果选对了，就引进新的内容继续学习下去；如果选错了，便引向一个适宜的单元，再继续学下去，或者回到先前的单元，再学习一遍，然后再引进新的内容学

习。

分支式程序通过学员的选择，走向不同的支线，以适应个别差异的需要。选择完全正确的学员，一直沿主支前进，学习进度就快；选择不正确的学员，走向错误的分支，或进入亚分支，待复习这部分基本知识之后，才能回到主支继续学习下去，他们的学习速度比较慢。



程序教学法的实施包括三大步骤：

1. 选择媒体

程序教学的媒体主要包括闪现卡、程序课本、衍导课本和教学机器等。

◆ 闪现卡。即一张卡片，是最简单的程序教学媒体，一般一面是刺激材料，如英语单词；另一面为联想反应材料，如汉语对应单词。卡片每呈现一张，要求学员看到刺激材料后就试着说出反应材料。闪现卡可在课堂上、小组中使用。

◆ 程序课本。可分为两种形式：一种是正确答案附在有教学单元的那一页的背面，学员必须翻到这一页才能看到正确答案；要求学员学完规定的课程内容，并记录答案，然后再翻到背面核对答案。另一种是教学单元与正确答案在同一页上，学习时常用一个滑片遮挡答案和后面的单元。

◆ 衍导课本。即学员可以从第一页开始学习，但他们可以向前或向后跳过数页，进入被指定的一页进行学习。如果学习顺利，他将向前推进到更困难的单元学习；否则，他将被引导到比较容易的程序中去。

◆ 教学机器。目前程序教学的机器选择，一般都使用计算机，即用计算机对学员呈现教学材料。

2. 选择教学程序

教学程序的选择应从以下四方面考虑：

◆ 选择经过国家权威部门审定的合格的程序教材。

◆ 程序教材应与教员的课程目标相配合，要考虑其难易程度并在可接受的范围内。

◆ 有完备的程序教学手册或指南，以便给程序教学提供帮助。

◆ 费用是否合理，使用程序教学是否可节省教员和学员的时间。

3. 进行程序设计

程序设计要注意以下几个步骤：

◆ 说明结果。要详细说明要求达到的最终结果。

◆ 分析任务。要把复杂的任务分解成几个组成部分，它们通常是程序的主要依据。

◆ 分析学习者和确定程序内容。如95%的学员已经熟悉的材料可以在程序中删掉。

◆ 编写标准项目。这种标准项目要近似于在预期的背景中应用这种技能的方式。

◆ 编写练习。将许多标准项目转变成学习练习，并为学员需要回答的问题提供关键性的信息资料。

◆ 编制发展性测验。完成程序初稿后，应进行小规模取样测验。

◆ 修订。在测验结果的分析中对程序进行修改，得出了一个切合实际的、比较完善

的教学程序。

为了便于程序教学的顺利进行以及正确地使用程序教学媒体，教员要掌握一些专门的教学技巧。

◆ 教员的主导作用不可忽视。虽说程序教学是以学员的活动为主，但是在安排和保持有助于达到程序教学目的的良好环境等方面，教员仍起着关键的作用。

◆ 为了能在学员需要帮助的时候对学员进行自如的辅导，教员必须在学员使用程序教材之前，首先掌握全部程序内容。

◆ 在进行程序教学之前，教员一定要向学员说明程序教材的使用方法，指出程序教材与普通教科书的不同之处。要教会学员填空，使学员了解答案是直接记录在教材上还是记录在作业纸上。

◆ 教员可以采用因人而异的办法，比如让能力较差的学员使用直线式模式，让有能力的学员使用分支式模式。

◆ 教员必须向学员强调独立地理解和完成程序学习的重要性。不能提前阅读答案，因为如果学员没有进行认真的独立思考，那么他们将失去学习的机会。

◆ 教员应当注意，交替使用程序教科书和教学机器的做法，往往能收到较好的效果。

【适用范围】

广泛应用于现代管理人才的培训领域。

【总结与分析】

这种教学方法的主要特点是个别化教学，十分有利于照顾个别差异，做到因材施教。它的优点主要有以下几点：

◆ 允许学员之间在学习速度上有所差别。自定学习进度以适应个人的学习状况，有利于个别化的教学。

◆ 直接反馈检验学员的学习，避免错误的学习，便于迅速地、不受损失地校正错误，同时还可加强学员的学习动机。

◆ 对学习能力较低的学员来说，它是一种积极有效的学习方法。因为此类学员可以从容地支配他们所需要的学习时间，从而消除由于能力所带来的学习量上的差异。

◆ 程序教学法能有效地缩短学习时间。

◆ 程序教学法用于辅助正规教学时具有良好的效果。

但是，程序教学法也存在一些缺点：

◆ 程序教学不像讨论或计算机教学那样产生相互作用。

◆ 学员多半不能改变学习的范围或顺序，对有能力的学员来说，这种形式缺乏趣味性。

◆ 它不能全面地培养学员的学习能力，如观察能力、口头表达能力等，也不利于发挥想象力和培养情感等。

6.26 管理案例法

【来源背景】

管理案例法最早为美国哈佛商学院于20世纪20年代所首创和倡导，几十年来，在世界各地的企业、学术和教育各界得到了迅猛的发展，成为了一种非常有效的管理培训方法。

【内容】

管理案例是指对某一特定管理情景加以典型化处理，形成供学员思考、分析和决断的案例。案例常为客观书面描述或介绍。

管理案例法就是在组织培训中用管理案例对学员进行培训的方法。这是一种非常有效的模拟方法，它通过独立研究和相互讨论的方式来提高学员分析问题和解决问题的能力。

要成功运用案例法进行培训，教员必须肯下功夫，做好充分扎实的课前准备，灵活地运用教学技巧来组织引导好案例教学。

1. 明确教学目标

即学员通过案例学习所应达到的能力水平及对学员进行测验的手段和标准。教学目标可分解，既要清楚通过案例解决管理领域内什么层次上的什么问题，又要明确体现出学员解决问题时所显现的能力水平；既要考虑到学员学习能力、态度的改变，又要考虑学员的条件和状况。

2. 选择好教学案例

案例是实施案例教学的前提条件之一。因此，在明确教学目标基础上，要选择适度、适用的教学案例。所选的案例既要与教学目标相吻合；又要是教员自己能把握而学员又易于接受和认同的案例。教员能否把握案例取决于教员对案例涉及的环境背景是否了解，对案例涉及的知识领域是否掌握，对案例涉及的问题是否有相应的解决处理经验（包括直接管理经验和教学经验）。而学员能否接受和认同案例，主要看案例所描述的是否为其身边可能发生的事情；所提问题是否为其经常遇到或可能遇到的管理问题；以及通过案例学习是否可以解决学员思想和工作上的问题，提高其认识水平和工作能力。基于这些，选择案例时，要慎选外国案例。

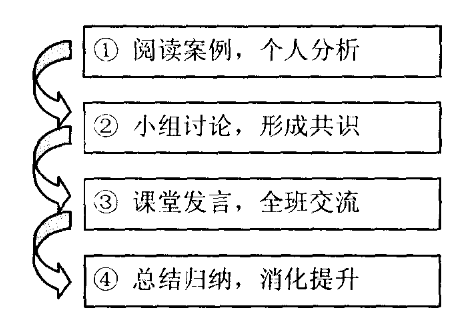
3. 营造良好的学习环境和氛围

营造良好的学习环境和氛围，一是需要学员内在的学习动力；二是需要学员外在的学习激励。教员在组织案例教学中要坚持以鼓励为主，调动积极因素，保持学员的学习热情和兴趣；坚持集体参与原则，鼓励学员发表不同的意见，鼓励和主张对事不对人的交流方式；坚持以学员为主，即以学员学习需求为主，在课堂策略上采取使学习者经验共享的方式，营造一个氛围，让知道者告诉不知道者，让不同经验得到交流，使学员通

过学习能充分分享来源丰富的各种信息，尊重和发挥学员的学习风格，使学员真正感到他们是课堂的主体，是学习的主人。

4. 把握好案例教学的四个环节

案例教学的四个环节指的是：



◆ 阅读案例，个人分析。首先把学员分成小组，先由个人仔细阅读案例，其目的是得出对案例中提出的问题类型，涉及到的组织类型等的感性认识。接下来，学员应该掌握案例中的关键事实。学员不应该盲目地接受所有列举的数据，因为并不是所有的信息都同等的可靠或者相关。在这一过程中，要经常想到利用案例中列举出来的数字数据，以得到一些将有助于分析案例中所涉及到的问题的结论和比较，在完成分析之前，案例要研读多遍。

◆ 小组讨论，形成共识。小组讨论时，每个人要把自己发现的问题提出，侧重在问题的事实方面，用发生了什么、什么时间、地点、人物等等作为线索分析事件，一个人不可能把所有的线索都收集齐全，所以要用集体的方式互相补充，最好用图表的方式把这些线索间的假设关系标识清楚。每个人都写出对问题的分析：如果我是当事人，我将怎么办？理由是什么？把这些人的观点汇集起来，选派代表，准备作小组发言。

◆ 课堂发言，全班交流。各组的代表发言，比较、讨论、评价各组的观点和意见，并得出各自的分析结果。

◆ 总结归纳，消化提升。通常由教员对课堂教学的全过程进行归纳、评估。教员总结可引而不发，留给学员进一步思考的余地，通过总结，帮助学员思考问题。如：从案例教学法的内容和过程中，学到了什么？得到哪些有价值的启示？是否通过案例学习掌握了处理问题的新思路、新方法以及在实际应用中应注意的问题等。

【适用范围】

广泛应用于现代管理人才的培训领域。

【总结与分析】

案例教学与传统讲授法相比具有以下特点：

(1) 着眼于能力的培养。案例教学是模拟真实问题，让学员综合利用所学的知识进行诊断和决策，从而提高学员分析问题和解决问题的能力；案例教学所追求的不是要求学员找到惟一正确的解决问题答案，而是依据学员在开放的教学环境中，发挥主观能动

作用，增强消化和运用知识与经验的能力。在案例教学过程中，学员不仅能从讨论中获得知识、经验和思维方式上的益处，而且能从讨论中学会与人沟通，提高学员处理人际关系的能力。

(2) 教学案例具有真实性。案例的素材取之于实践，有真实的细节。管理案例法是把案例作为一种教学工具，使学员有机会身临其境地将自己置于决策者或解决问题的地位，认真对待案例中的人和事，认真分析各种数据和错综复杂的案情，找出解决问题的方法。因此，教学案例一定要真实可信，应从我国企业现实经营管理的需要出发，立足企业实际，这样才有可能搜寻知识、启迪智慧、训练能力。

(3) 保持案例管理问题的客观性。尽管案例编写者对情景素材有选择的自由，但案例是对真实情景进行客观描述，作者要表达的是事实和背景，而不是任何的解释和判断，不应掺有个人倾向性的意见或观念。学员将所学的理论和所积累的经验应用于案例中蕴含的管理问题，根据案例材料提供的信息作出客观分析、判断，提出切实可行的决定方案。

(4) 强调全员参与性和主动性。案例法中教学的主体应是全体学员，教员的责任是选择组织好案例，组织和指导好课堂讨论，让全体学员都参与进来，在案例所描述的特定环境中，对案例所提问题进行讨论、争辩，并在此过程中相互学习，促使学员刨根问底地找到最佳决策。因而，它强调全体学员的共同参与和积极思维，强调主动学习。

(5) 案例答案的多元化和最佳化。案例为全体学员提供了同样的情景和信息，从同一起点出发，人们会提出不同见解，它不存在什么标准答案。为了解决问题，有时会有多种解决的方案，有时也可以从多种方案的比较鉴别中寻找出最为合适的答案（即最佳化）。当问题较为复杂时，也可能会找不出什么解决问题的方法。此时教员可通过提问引导学员一步步思考、探索，直到能看出这会导致什么样的结果为止。这种多元化和最佳化答案选择，可开拓学员思路，调动学员的学习积极性。

任何一种教学方法，如果将其模式化地加以滥用，都必然会带来诸多负效应。是否采用案例教学，采用案例教学的频率怎样，都要视具体教学内容、教员本身的素质条件、学员实际情况而定，绝不可牵强附会，简单从事。案例教学在其具体实施中要注意：

1. 绝不能用案例教学手法来排斥和否定其他教学方法

案例是为教学目标服务的，应与所对应的理论知识有直接联系，即案例教学一定要在理论基础上进行。只有将基本概念、基本原理理解得透彻，才能充分开展案例讨论，取得实效。而在理论知识普及和更新方面，传统讲授式教学法具有其独特的优势，它能全面、系统地向学员传授基本概念和基本知识。但在讲授中要注意理论部分力求少而精，并注意启发学员学习的主动性、自觉性，使学员在系统掌握知识、技能的同时，提高应用能力。

2. 对教学对象有一定要求

案例教学要求学员必须具备必要的基础理论知识和专业基础知识。同时，还要求学员具有一定社会实践和管理经验，这样才能较好地分析和理解案例情景，较快地进入案例中的角色，对案例所给事实提出合乎情理的分析和看法，从而取得较好的教学效果。

3. 案例教学应以教员为主导，学员为主体，起到教学相长的作用

一方面，教员是整个教学的主导者，掌握着教学进程，引导学员思考、组织讨论，进行总结归纳；如果把握不好，就可能出现失控，使课堂处于“放羊”状态。另一方面，在教学过程中通过共同研讨，教员不但可发现自己的不足，而且还可从学员那里学到许多东西，获得许多经验，增强教员自身的素质，更好地推进教学。

4. 案例教学法一定要有时间上的保证

案例教学耗时较多。首先，要在学员掌握基本理论知识的基础上，才能开展案例教学。如果大多数学员在这方面有缺漏，则要进行基础知识的补课。其次，要求学员课前对案例情景有充分准备时间，为参与案例教学提供保证。最后，还应保证课堂上要有足够时间开展案例讨论，避免草草收场，达不到预期效果。

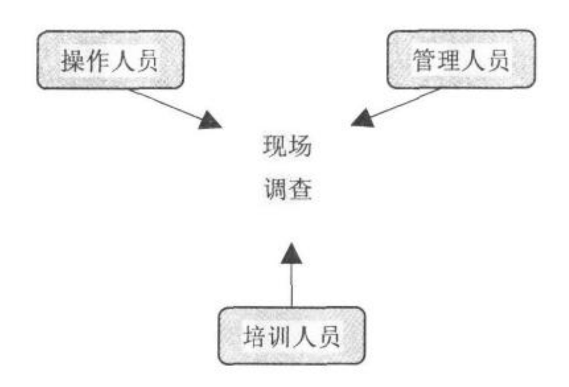
6.27　工作教练法

【来源背景】

工作教练法的雏形是工业革命早期兴起的师傅带徒弟的方法，师徒制在生产规模较小时是很有效的。但随着生产规模的扩大，如果所有的员工都用这种方法进行培训，效率就十分低下。工作教练法就是针对师徒制的不足进行改进，使之能在更广泛的范围内起到积极作用。这种方法的设计和实施是从第二次世界大战期间开始的，从那以后，这种方法不断进行标准化和客观化处理，现在已成为一种很系统的方法，被普遍应用于各种组织的培训中。

【内容】

运用工作教练法进行培训，首先要完成现场调查的工作。邀集有经验的操作人员、管理人员和培训人员组成一个三方面人员参加的工作小组。大家通过调查研究，列出完成某项工作的步骤，可能使用的方法、效率，培训的可能性和相应的办法，从中选择一个切实可行的培训路线。



这个过程对于各方面的人员都是有益的。

◆ 有经验的操作人员通过讨论可以把他们的方法加以系统化的整理。

◆ 管理人员可以从总体的观点提出问题，明确工作的要求和技术方案。

◆ 培训人员负责把提出的问题加以具体化，有些操作人员提出的方法虽然不错，如果很难在培训中实践的话，那就要再想出另一种方法。

在现场调查的基础上，就可以列出培训计划的细节。计划包括培训的重点、难点、不同步骤的联系，进一步分析的过程可以发现过去许多没有注意的问题，克服师徒传授的不足，这对于参与培训计划制定的人员也都是十分有益的。

工作教练法在培训过程中要经历四个阶段：

1. 准备阶段

这个阶段首先要端正学员的学习动机，许多学员在刚进入工作现场时，很容易表现得紧张、无所适从，教员要与学员建立友好的合作关系，消除学员的紧张情绪，可以从讲解工作的整体情况入手，询问学员以往的经验，要提高学员的学习兴趣，如果学员对工作已经有一些经验的话，可以让他先操作一遍，这样有助于学员进入学习状态。

2. 演示

教员请学员在可以全面观察操作的位置上观察，教员可以把工作的操作步骤向学员解释清楚，这一步与下一步的联系是什么要交代清楚。如果工作很复杂，就要把整个工作分为几个部分，按部分讲解。要把讲解、示范和解释结合起来，强调工作中的要点、难点，最后加以总结。不同的学员理解能力不同，教员在讲授时要注意学员的反应和提出的问题，以决定教学单元的大小和教学的进度。

3. 操作阶段

请学员在实际中试行操作，也可以请学员用语言描述整个工作的进程，或让他们提一些问题，由教员解答；鼓励学员动手操作一遍，注意可能出现的错误操作，防止出现事故和人身伤害。在一个阶段的工作完成之后，请学员谈对工作的理解，有什么难点，有什么感受，还可以请学员回答一些具体的问题：

◆ 你为什么这样操作？

◆ 如果这样操作的话，你估计下一步会出现什么？

◆ 在操作过程中你都观察到了什么？

◆ 什么情况下会出现异常现象？怎么处理？

这些问题有助于学员把工作中的各种关系从理念上整理清楚，强化他们学习到的知识和技能，有助于他们消除紧张情绪；通过他们的操作和回答，还可以了解他们对知识和技能的掌握程度。在这个阶段，教员的责任是要把培训计划中列出的每一项内容都包括进去，不能由个人的好恶随便增删内容，这样便于克服培训中的主观因素的干扰，提高标准化、客观化的程度。

4. 随访阶段

在反复重复第三阶段的操作后，教员可以在一定的程度上放手让学员自己操作。在操作时，有些学员不大顾及是否有人在旁边，而有些学员则不然，教员可以根据不同人的不同特点采取不同的指导策略。主要原则是放手让学员在操作的过程中逐步地达到操作自动化的程度，让学员由被动的学习转变为主动的学习。及时的表扬和肯定有助于学员的进步，对学员操作的观察和指导的时间间隔可以越来越大，直至学员达到一定的标

准为止。

【适用范围】

这种方法不仅适用于操作工人的培训，而且适用于那些工作结构性差的工作。

【总结与分析】

工作教练法是在传统的师徒制的基础上发展和变化而来的。师傅带徒弟的方法只适用于生产规模比较小、技术很独特的场合。有些师傅积一生的努力积累了一些特殊的技能、知识、工作的诀窍，独到的经验是很难形诸于抽象的概念、语言文字，只有在共同的工作中才能传授。但是，如果企业里所有的知识、技能都用这种方法传授的话，效率太低，不能满足大规模的现代化生产的需要。另外，并不是所有师傅的经验都是可靠的，他们的知识和技能极有可能并不是最优的，而是需要改进的，但往往他们没能意识到这一点。

而工作教练法可以较好地克服师徒制的这两个缺点：一方面，它可以同时培训多名学员，有效地节省时间，提高效率；另一方面，它的培训计划和方案是集众人智慧，比较科学、可行，而且它是程序化的培训模式，保证了培训的标准化和客观化程度。

6.28 角色扮演法

【来源背景】

角色扮演（Role—play）是 20 世纪 20 年代由摩纳（F.L.Moreno）提出的，是根据他首创的团体心理治疗技术——心理剧改变而来的。角色扮演是团体心理辅导的一种很重要和常用的技术。第二次世界大战期间，这种方法大量地在工业组织中使用，当初的目的是为了培训有效的生产领班，后来逐渐地扩展到商业和其他行业，在程序方面也进行了标准化处理。现已成为人际关系培训的重要方法。

【内容】

角色扮演法，就是通过提供一组情景，让部分学员担任各个角色并出场表演，通过表演去体验他人的感情，或体验他人在特定的环境中会有什么反应和行为。其余的学员观看表演，注意与培训目标有关的行为。表演结束后举行情况汇报，扮演者、观察者和教员可以联系情感体验来讨论表现出的行为。

角色扮演法可以分为两类：一类是结构性的；另一类是自然发生的。

1. 结构性的角色扮演

这是按事先计划好的程序进行，有特定的问题和场合，需要提高一些特定的技能。其特点是：

◆ 通过操作达到学习目的，角色扮演活动向学员提供各种机会，让他们充分地实践、

试验，通过尝试错误的方法学习。

◆ 通过模仿学习，在活动过程中有机会观察到其他学员的表现，可以向他们学习，模仿他们的行为、举止、处理问题的方式等等。

◆ 通过观察与反馈学习，学员在讨论彼此的表现时就把自己的观察和反馈的信息进行交流了，这样对所有的学员都有益处，不但提高了观察的能力，而且通过反馈也了解到别人是如何看待自己的。

◆ 学会分析和总结经验，在模仿、观察、反馈的基础上，学员可以在小组的讨论中提高自己分析问题的能力，并及时地总结经验。在实际的工作生活中不可能从各个方面观察问题，角色扮演提供的群体学习的环境，可以很好地解决这个问题。

2. 自发性角色扮演

自发性角色扮演的学习特点除与结构性角色扮演的学习特点有一致之处外，还有一些区别：在结构性的培训中，角色扮演的条件、问题是预先设计好的，是从普遍的管理问题中抽象出的特例。所以，主持培训的教员要起积极的指导作用，他要把活动的来龙去脉交待清楚，要帮助学员学习模仿、观察和反馈。学员在学习中要提高的是分析、评价能力，并能改进行为和技能。而自发性角色扮演则是让学员在学习过程中学会发现新的行为模式，减少在人际交往中的拘束和过强的自我意识。

角色扮演法的实施程序共十步，分别是：

1. 确定教学的目标

角色扮演活动的学习目标必须配合整体的教学目标，再根据内容的重点想出合理的题目。

2. 构想问题情景

通俗地说，就是要写出脚本。情景的描述可以较短，但必须可信和能引起兴趣，要小心确定它是真实的。但是一般来说，人们都希望角色扮演避免与实际的、现存的组织情境靠得太近，这容易引起学员的防卫心理。最好是选择一些常见的问题，比如人际关系中通常存在的一些问题，如推销的艺术等。

有一点请注意，人物角色不必详细描述，这样可让表演的学员自由发挥。如果角色扮演的随意发挥要求低，那么学员的参与度低，只是将学员的注意力集中于扮演者想证明的东西。最为普遍的形式是只为表演规定一个基本框架，具体的行为由学员自然地做出。这可保证每一位角色扮演者的确可从中学到一些东西。

3. 决定扮演的角色

角色的决定应以可明显地充实学员的各种学习经验为原则。角色不宜过多，2~3 个就够了，否则角色多了，增加表演的难度，同时也不能集中反映想要说明的问题。

4. 选择扮演者

下一步就是让学员选择自己感兴趣或是对个人发展有帮助的角色，教员可从旁提供辅导。若学员数量较多，可分成两个组。

5. 准备演出

扮演者应在数天前开始揣摩自己的角色，教员可提供必要的辅导。

6. 布置表演场所

简而言之，要让扮演者和观察者都感到自在。

7. 安排观察者

教员对观察者也要事先辅导，要提醒其注意整体的扮演活动，而不必挑剔别人的表演，因为研究的对象是角色本身，而不是扮演者个人，扮演者不应以演技的好坏而受到赞扬或批评，换言之，演出的品质不是评估的目标，评量的标准应是扮演过程表达出了什么思想和感受。

8. 进行扮演活动

角色扮演活动应尽可能做到真实和自然，扮演者需尽量反映出角色真实的形态，并使剧情顺利地发展。

为了有效地使用角色扮演法，教员必须对整个过程加以指导和控制。一是让学员学习和接受有关角色的知识；二是扮演时要投入情感；三是学员在扮演时要融入角色，改变态度；四是表演不能太过，否则会偏离整个活动的目标。

在角色扮演时，教员要保持对它的控制。可采用一系列方法，如用幽默来化解人际冲突，为学员设计不同的角色，介入表演以激发人际互动，指导学员始终保持目标等。教员还应该记录扮演者的行为。

9. 演出后的讨论

表演结束后，教员要引导学员总结。表演的学员可以谈谈自己对所扮演的角色的认识，自己表演时的感受和体验，以及对其他角色的看法；旁观者可以谈谈对整场表演或对某个细节的观感，以及自己从中领悟和学习到的东西。教员要善于启发学员将表演与现实联系起来，鼓励学员将所学的东西应用到实践中去。

10. 评估角色扮演活动

活动结束后要评估成效，看是否达到了原定的目标。若学员对某项主题表现出高度的兴趣，并且不断从各种角度提出建议，那么，重演一次就很有必要了。

【适用范围】

这种方法主要在人际关系培训中使用，还可以在决策、管理技能、访谈等培训中使用。

【总结与分析】

角色扮演是一种非常有效的培训方法。人际关系培训的许多目标都能通过角色扮演来实现。这种方法可展示人际关系与人际沟通中的不同技艺和观念，它为体验各种行为并借此为这些行为进行评价提供了一种有效的工具。它能用来教会人们如何在课堂上交换自己的研究心得。角色扮演能增进人们之间的感情和合作精神。它还能用来研究困难情境中不同行为的可能结果，并由此为个人发展和增加对自己和他人感情的感受力提供一个潜在的机会。

【实例】

下面以销售技术的学习为例，评述角色演练法的准备阶段及实施阶段。

(1) 设定主题为提高商业谈判技巧，即推销技巧，确定演示角色为客人与销售员。

(2) 制作演出道具，如谈判时的销售表格。调试摄影机至正常工作状态。

(3) 确定推销活动的商业谈判应包括的计划内容：

① 和谁见面，了解客户名字、职业、个人喜好等。

② 为何见面，明确推销目的、要达成的目标。

③ 以何种策略进行谈判，将本公司商品的重点特色介绍给顾客。

(4) 正式演练。

(5) 观察员评论，总结。

(6) 导演公布各组得分及名次。

(7) 担任顾客的演示者发表对销售员演示者的感受。销售员演示者则针对自己的角色演示状况陈述感想，反省、解释并说明今后的努力方向等。

(8) 播放录像带，导演作总结，说明如何活用该次演示，使学员形成清晰的概念，帮助学员在今后的工作中取得好的成果。

6.29 游戏与模拟法

【来源背景】

游戏与模拟法这种培训方法可以追溯到千年以前，那时象棋就是战争的一种模拟。19世纪的普鲁士就是用这种方法训练军队。受战争模拟与游戏的启发，此技术在商业和其他行业得到了广泛应用。到1962年，美国已有2/3的培训机构采用了这一技术。随着信息化时代的到来，管理对人的个性化需求越来越高，该技术在企业培训中的前景越来越广阔。

【内容】

游戏与模拟法，是综合了游戏和模拟的特征游戏。游戏，是一种高度结构化的活动方式，它由两个或更多的参与者在一定规则的约束下相互竞争达到目的；模拟，是一种真实或假设的过程，机制或系统的操作模型。

它最大的特点是模拟出各种不同情况下出现的各式各样的技术问题、管理问题。使受训者如同身临其境，较快地提高受训者分析问题和解决问题的能力，提高管理人员决策能力、指挥能力和组织能力。由于游戏的竞争性目标和趣味性等特点，常常能激发人的兴趣和学习的积极性，因而将游戏与模拟结合为一种培训与技术，可以充分发挥两者的共同优势和特征。

游戏与模拟法的实施可以分为三大步骤：

1. 准备

◆ 准备工作中关键的一步就是选择合适的游戏。一项游戏应与培训目标、学员规模、学员的经验、兴趣以及所要求的抽象思维水平相配合。模拟如果与学员的实际情况太相似，就会阻碍游戏；如果过于抽象，则又可能不切题。教员如果没有直接经验，他应从

他人和有关资料得出这种模拟游戏的全面客观的评价。

◆ 准备工作还包括对游戏的剧情、角色和规划进行适当的调整与修改，以使它们适合于学员或环境。教员还应该检查设备状况，补充缺失部分。同时还应该准备好详细的说明书来介绍剧情，解释规则、角色和程序。最后，他应布置房间，选好扮演者。

◆ 模拟游戏的准备工作主要由教员来做。教员可以在头脑中预演一次模拟游戏。通过它，对游戏的各个部分、程序、环境、评价及意外问题等有个清晰的了解，这样才能更好地发挥指导作用。

◆ 学员也应做好相应的准备。没有良好的（至少是思想上的）准备，模拟游戏的结果一定会相当糟糕的。

2. 进行

◆ 教员可以提出一个游戏简介来开始这场游戏。应该在开始时提出目标和规则，安排好程序。但要注意这一切应当简洁些，不能过于细化，否则在游戏开始之前学员就已经厌倦了。有些规则可以在游戏期间插入介绍。

◆ 游戏进行时，教员的任务很多。他是游戏的全面指导者，要负责传递信息，调度设备计分和在必要时进行调解。必要时，他要调节游戏进度和修改规则。他要环顾四周，注意所有人的动向。他还要记录下表演者的行为。最后，在游戏目标已经达到或不可能达到时，他要终止游戏。

3. 总结

◆ 总结的目的在于纠正游戏带来的可能的错误，强调学员应该学习什么，了解学员已学到什么并指导学员将所学的东西迁移到其他情景中去。

◆ 总结可以由对以下问题的讨论开始：游戏期间发生了哪些活动？怎样的策略是好的？各种策略的效果如何？各种策略和游戏规则间有何相互影响？以及这些影响是怎样实现的？游戏涉及到哪些价值观？这些价值观与角色的行为是否一致？学员对这些价值观有何感受？等等。

◆ 教员要鼓励学员畅所欲言。上述讨论完毕后，教员要引导学员分析所模拟的现实环境。这是怎样的环境？环境中有哪些人（角色）？这些人是如何待人接物的？他们的行为方式背后的原因是什么？通过这些分析，使学员了解关于真实世界的某些规律以及探索这些规律所需要的能力。

◆ 最后，可以引导学员运用总结的成果重新设计这个游戏。这个过程可以加深学员的理解和记忆，并促进学员的知识和能力的迁移和转化。

【适用范围】

这种技术在管理技术、环保科学领域的培训中得到了广泛的应用。在人际关系的改善上，也可采用这一技术让学员之间的交流增多、相互加深了解。

【总结与分析】

游戏与模拟法是当前一种较先进的高级训练法，培训的对象是企业中较高层次的管理人员。它主要具有四大优点：

◆ 理解深刻。通过游戏与模拟法，学员可以将学到的东西与直观、复杂的情景相联系，理解和记忆要深刻得多，学到的知识也容易迁移。

◆ 激发参训者的积极性。由于游戏的竞争性目标和趣味性等特点，常常能激发人的兴趣和学习的积极性。

◆ 改善人际关系。采用这一方法，可以让学员之间的交流增多，相互加深了解，人际关系得到改善。

◆ 可使参训者联想到现实的后果。学员可以目睹他们的决定所产生的后果，而且不需要经受高昂的代价。

这种方法虽然优点很多，但同样也存在一定的缺陷。尽管游戏与模拟近似于现实生活，但是它有可能将现实过于简单化，这会影响学员对现实的理解。但因游戏与模拟毕竟不是现实，故而也容易使人缺少责任心。

6.30 实验室培训法

【来源背景】

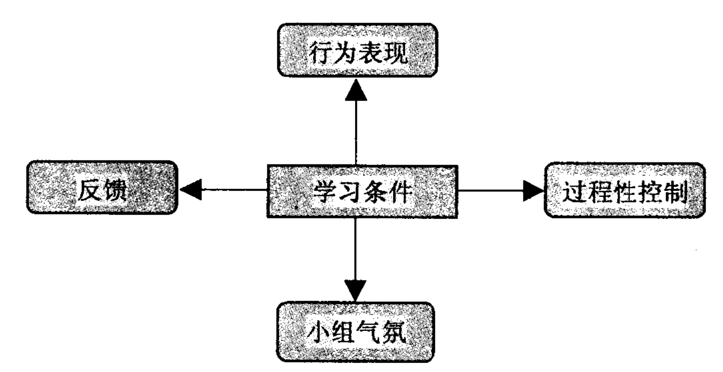
勒温最早用实验室培训法进行团体动力学研究，他在 1946 年的一次学术会议上提出了他的研究报告，引起了与会者的极大兴趣，认为这次会议开创了心理学研究的一个新纪元，其意义在于“用实验的方法揭示了有效地培训个人或团体的方法，使用这种方法可以提高在当代社会中所必需的人际关系技能，使人们的生活更加和谐与丰富。”从那以后，在美国以及其他的国家、地区成立了许多培训和研究结合的机构，心理学家试图采用种种技术把科学研究与实践中的问题结合起来，更深刻地认识到了学习的本质及其在实践中的应用前景。

【内容】

实验室培训法，这一方法主要适用于以人际关系和领导技能开发为主要目的的培训，其目标在于改变学员的态度和行为。典型的做法是把学员安排在一个群体的情境中活动（可以是 2~3 天，或是 2~3 周不等），这种情境设计和实际的工作、生活情境相类似。培训中去除日常情境中的种种人际关系的约束，学员之间、学员和培训者之间没有地位的差别，不指派任何人充当领导、下级，没有成文的规范，也不制定活动日程。

当学员处于这种情境时自然就会产生一种紧张和焦虑的反应，为了减少这种紧张和焦虑，他们就会想办法在小组内重新建立人际关系的种种规范和约束，从而实现提高人际关系技能的培训目的。在这种培训活动中，其他学员还可以根据某一个学员的表现提出自己的意见、看法和改进的建议等，这样受训者就有可能得到从别人的角度观察自己的结果，从而矫正自己的行为或是强化有效的行为，而这是在日常的管理、领导工作中不易得到的。

采用实验室培训法进行培训要具备一定的条件，具体的学习条件如下：



1. 行为表现

学员在学习中要积极参与小组的活动，只有这样才有可能进一步了解自己的行为是怎样发生、发展的？行为的后果是什么？而这是在日常的生活和工作中不易察觉的。

如果我们只能分析别人的表现是远远不够的，那样的分析对矫正自己的行为没有多大的用处。在培训的过程中，学员的种种表现也为矫正自己的行为提供了一个好机会，其他的学员可以根据某人的表现提出意见、看法和改进的建议等等，这样的话，学员就有可能得到从别人的角度观察自己的结果。从这两个角度得出的结果在很大程度上会给个人以激励，让他们认识到有矫正自己行为的必要。只有端正了对自己的认识，才有可能正确地认识别人。

2. 反馈

在矫正行为的过程中，单靠自己不断的尝试是不够的，还要有及时的信息反馈。在培训过程中，教员和学员要建立一个反馈系统，不断地把信息反馈给个人，让他们及时了解自己行为的合宜程度，行为的后果是什么，学员对自己的评价和反馈结果进行比较的话，可以强化有效的行为。学员们在一起还可以共同分析行为的因果性联系。

反馈对于管理技能开发的意义是重大的，越是高层的管理人员在实践中越不容易接受到反馈的信息，人们对于他们的表现、作出的决策都爱给予泛泛的、肯定的评价，很少有可能给予详细的、全面的信息反馈。

在培训中接受反馈信息时，学员要对自己的行为加以解释，这实际上是自我防卫的一种表现，人们往往不太意识到，所以有必要在培训时将这种行为也表现出来。只有有效地降低了自我防卫机制，才有可能全面认识自己，取得进步。

3. 小组气氛

不言而喻，小组气氛如何将直接影响培训的效果。让学员在小组中自然地表现，能心平气和地接受其他人的批评、建议，能开诚布公地向其他人指出不足，各种表现都是日常生活中不易见到的。要在开始的时候就注意小组气氛的形成和发展，建立一种支持性的、与人为善的气氛是很困难的。

4. 过程性控制

实验室培训是一个发展的过程，学员在学习时可能出现多次反复，要允许学员采取不同的学习方法，把已经掌握的知识、技能和新学习的知识技能结合起来成为他们新的认知系统。如果学员只是参加活动而在实际上没有形成新的系统的话，那么这种培训就是失败的。他们在学习结束之后可以把学习到的知识、技能应用到工作实际中去，更重

要的是，他们掌握了学习方法，可以在实践中不断地学习、进步。

实验室培训要注意把学员的过去和当前的行为表现联系起来分析，注意从人们的社会价值观进行分析，注意分析学员最需要的知识和技能是什么，注意理论学习与实践应用的结合。教员在培训的过程中要注意学员在每个转折期的变化，要给予积极的支持。

【适用范围】

实验室培训主要适用于人际关系和领导技能开发目的的培训。

【总结与分析】

实验室培训的目的主要是改变学员的态度和行为，在一般的学习过程中，向学员传授的多是知识，由于他们没有可用于比较的信息，所以要改变态度或行为就比较困难。这种培训的方法是用一系列的实验、评价和研究，试图发现在什么条件下可以更有效地促进人们的学习。

但是，这种方法也有一些不足：

◆ 在选拔学员时要考虑他们的接受程度，最好不采用行政命令的方式。

◆ 学员在一个新的学习环境中形成的知识、技能不太容易完全地应用到实际中去，个人行为的矫正固然有效，但是整个组织的变革不能只用这种方法。

◆ 主持这种培训的教员要有一定的资格和丰富的经验，所以这种方法的成本较高。

第 七 章

财务管理

本 章 指 引

财务管理是企业管理的一部分，是有关资金的获得和有效使用的管理工作。企业的目标是生存、发展和获利。企业的这个目标要求财务管理完成筹措资金，并有效地投放和使用资金的任务。企业的成功，在很大程度上取决于它过去和现在的财务政策。财务管理不仅与资产的获得及合理使用的决策有关，并且与企业的生产、销售管理发生直接的联系。

财务管理作为一种管理活动，其职能可以分为财务决策、财务计划和财务控制，而这些都是建立在会计报表的基础上的。就财务管理的内容来说，它是通过投资决策、筹资决策和股利决策来提高报酬率，降低风险，实现其目的。因此，在本章的工具介绍中，首先从财务管理的职能角度，介绍会计报表和财务分析方面的工具；然后从财务管理内容的角度，介绍资金筹措、资金管理、兼并与收购及重组、股利分配等方面的工具。

会计报表方面，按其出现的先后顺序，我们介绍三种基本的会计报表：资产负债表、利润表和现金流量表。

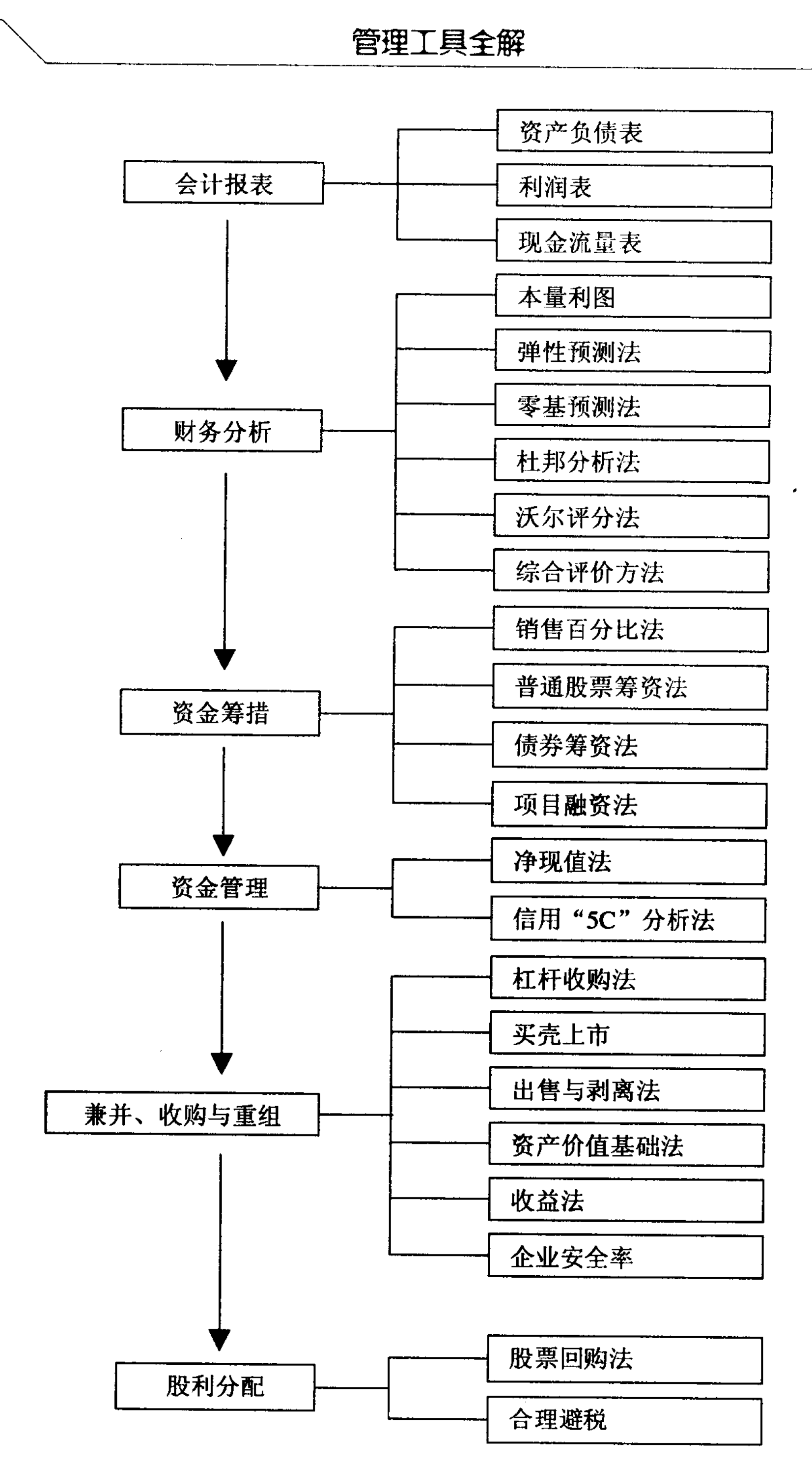
财务分析方面，首先，介绍财务分析的一种常用而基本的工具：本量利图；然后，介绍两种财务预算编制的工具：弹性预测法和零基预测法；最后，介绍三种财务综合分析的工具：杜邦分析法、沃尔评分法和综合评价方法。

资金筹措方面，可以借助销售百分比法确定需要筹集的资金的数目，通过普通股票筹资法、债券筹资法和项目融资法等三种工具来筹措资金。

资金管理方面，净现值法是一种投资决策的基本工具，另外介绍评价客户信用的常用工具——信用“5C”分析法。

企业兼并、收购与重组方面，首先，介绍三种有用的工具：杠杆收购法、买壳上市和出售与剥离法；其次，介绍两种估量被兼并企业价值的工具：资产价值基础法和收益法；最后，介绍关于企业财务预警的工具——企业安全率。

股利分配方面，首先介绍一种有关股利分配的工具：股票回购法；然后介绍一下合理避税的方式和手段。



会计报表
资产负债表
利润表
现金流量表
财务分析
本量利图
弹性预测法
零基预测法
杜邦分析法
沃尔评分法
综合评价方法
资金筹措
销售百分比法
普通股票筹资法
债券筹资法
项目融资法
资金管理
净现值法
信用“5C”分析法
兼并、收购与重组
杠杆收购法
买壳上市
出售与剥离法
资产价值基础法
收益法
企业安全率
股利分配
股票回购法
合理避税

7.1　资产负债表

【来源背景】

资产负债表反映企业一定时期所拥有的资产、需偿还的债务，以及投资者所拥有的净资产的情况。在19世纪中叶到20世纪20年代，会计的发展处于以资产负债表披露为中心的阶段，这主要是因为以下几方面的原因：

(1) 外部使用者对于资产安全保障的关注。对于任何一个投资者来讲，当他将自己的资产交付给经营者进行经营时，首先关注的是自己所投入资产的安全性问题，保证投入资本的完整无损是经营者所承担诸项受托经营责任中的核心内容之一。

(2) 政府对于资产负债表的重视。一方面，政府可以借助资产负债表实现其征税目的；另一方面，政府可以借助资产负债表加强对企业的管制。

(3) 利益冲突各方对于资产负债表的依赖。众所周知，合伙人与合伙人、债权人与债务人、所有者与经营者、所有者与债权人、企业兼并者与被兼并者之间经常会发生矛盾和冲突。这种矛盾和冲突集中表现为资产计价和财务责任的公平分摊方面。

(4) 试算表、余额账户发展的必然逻辑。从总账披露到试算表披露，再到账户余额披露，会计披露方式呈现出这样一个趋势：由账簿披露到报表披露的渐进转变。

【内容】

资产负债表是反映企业某一特定时期财务状况的会计报表，它是根据资产、负债和所有者权益或股东权益之间的相互关系，按照一定的分类标准和一定的顺序，把企业某一特定时期的资产、负债和所有者权益各项目予以适当排列，并对日常工作中形成的大量数据进行高度浓缩整理后编制而成。它表明企业在某一特定时期所拥有或控制的经济资源，所承担的现有义务和所有者对净资产的要求权。

我国资产负债表按账户式反映，即资产负债表分为左方和右方，左方列式资产各项目，右方列式负债和所有者权益各项目，资产各项目的合计等于负债和所有者权益各项目的合计。通过账户式资产负债表，反映资产、负债和所有者权益之间的内在关系，并达到资产负债表左方和右方平衡。同时，资产负债表还提供年初数和期末数的比较资料。

【适用范围】

适用于任何公司、机关、组织团体等。

【总结与分析】

通过资产负债表，可以反映某一时期的负债总额以及结构，表明企业未来需要用多少资产或劳务清偿债务；通过资产负债表，可以反映所有者权益的情况，表明投资者在企业资产中所占的份额，了解所有者权益的构成情况。资产负债表还能够提供进行财务

分析的基本资料，如通过资产负债表可以计算流动比率、速动比率等，以了解企业的短期偿债能力等。

【实例】

以下为某公司的资产负债表。

资产负债表

编制单位：　　　　2000年12月31日　　　　（单位：千元）

	2000年	1999年		2000年	1999年
资产			股东权益与负债		
流动资产			股本	3 374 000	3 374 000
现金	286 137	578 776	储备	2 356 372	2 211 053
存货	1 021 507	812 789	合计	5 730 372	5 585 053
应收账款			流动负债		
非关联公司	145 574	378 561	应付账款		
关联公司	313 329	163 371	非关联公司	58 818	55 491
应收票据	53 971	232 993	关联公司	69 496	9 067
预计款及其他流动资产	149 437	237 649	应付票据	7 030	
应收母公司款项	13 281		预提费用及其他应付款	188 710	111 156
应收关联公司款项	190 217	373 142	应付母公司款项		22 198
流动资产总额合计	2 173 453	2 777 281	应付关联公司款项	126 366	2 851
非流动资产			短期银行借款	980 000	1 134 000
厂房及设备、净值	6 204 983	5 300 403	长期银行借款即期部分	230 474	124 196
土地使用权	755 282	775 121	应付税金	125 667	143 763
长期投资	26 205		流动负债合计	1 786 561	1 602 722
非流动资产合计	6 986 470	6 075 524	非流动负债		
			长期银行借款	1 388 063	1 235 905
			其他长期负债	31 853	127 183
			迟延税项负债	223 074	301 942
			合计	1 642 990	1 665 030
			负债总额	3 429 551	3 267 752
资产总额	9 159 923	8 852 805	股东权益及负债总额	9 159 923	8 852 805

7.2　利润表

【来源背景】

利润表反映企业一定期间内的经营成果，即利润或亏损的情况，表明企业运用所拥有的资产的获利能力。在20世纪30年代至70年代，会计披露实际的重心发生位移，由资产负债表转向利润表，这主要是因为以下几方面的原因：

(1) 企业的主要筹资方式发生变化。随着社会的发展，企业的主要筹资方式发生重大变化，由银行贷款融资转变为通过发行股票和长期债券融资。由于长期证券的安全保障更多地取决于企业的赢利能力，投资者对于利润表的关注就成为必然结果。

(2) 政府对于股利分配政策的管制。为了防止企业将资产重新计价所获得盈余用于发放股利，政府作出规定，企业股利的发放限于经营盈余，严禁将资产重估计价所产生的盈余作为计算股利的依据，这一规定，促使使用者越来越多地关注企业赢利，进而将注意力由资产负债表转向利润表。

(3) 长期资产在企业资产构成中所占比例的急剧增加。现代化的工业生产离不开大型机器设备的投入，如何将资本性支出调整为收益性支出，以确定已耗长期资产的费用，将会对当期及以后各期损益的形成产生重大的影响。对此，经营者、所有者、政府之间存在较大的分歧，解决这一问题的有效途径就是在利润表中详细披露有关费用的形成过程及制度依据，以获得有关各方的认可与支持。

(4) 征收所得税对于收入实现原则的依赖。为了正确、及时地计算应纳税所得额，政府开始在税收实践中推广采用收入实现原则，经营者与税收当局关注的焦点集中于收入确认的时点与金额上。这一变化带来的直接结果就是会计披露的重心逐步由资产负债表转向利润表。

【内容】

利润表是反映企业一定期间生产经营成果的会计报表。利润表把一定期间的营业收入与其同一会计期间相关的营业费用进行配比，以计算企业一定时期的净利润（或净亏损）。通过利润表反映的收入、费用等情况，能够反映企业生产经营的收益和成本耗费情况，表明企业生产经营成果；同时，通过利润表提供的不同时期的比较数字（本月数、本年累计数、上年数），可以分析企业今后利润的发展趋势及获利能力，了解投资者投入资本的完整性。由于利润是企业经营业绩的综合体现，又是进行利润分配的主要依据，因此，利润表是会计报表的主要报表。

利润表通过一定的表格来反映企业的经营成果。由于不同的国家和地区对会计报表的信息要求不完全相同，利润表的结构也不完全相同。目前，比较普遍的利润表的结构有多步式利润表和单步式利润表两种。我国一般采用多步式利润表格式。

【适用范围】

适用于任何公司、机关、组织团体等。

【总结与分析】

利润表主要反映以下几方面的问题：

(1) 构成主营业务利润的各项要素。主营业务利润从主营业务收入出发，减去为取得主营业务收入而发生的相关费用（包括有关的流转税）后得出。

(2) 构成营业利润的各项要素。营业利润在主营业务利润的基础上，加其他业务利润，减营业费用、管理费用和财务费用后得出。

(3) 构成利润总额（或亏损总额）的各项要素。利润总额（或亏损总额）在营业利润的基础上，加减投资收益（或损失）、补贴收入和营业外收支后得出。

(4) 构成净利润（或净亏损）的各项要素。净利润（或净亏损）在利润总额（或亏损总额）的基础上，减去本期计入损益的所得税费用后得出。

【实例】

以下为某公司的利润表。

利润表

2000 年 12 月 31 日　　（单位：千元）

	2000 年	1999 年
销售	7 824 547	6 454 683
销售成本	−6 664 093	−5 270 592
毛利	1 160 454	1 184 091
销售及管理费用	−530 743	−578 544
营业利润	629 711	605 547
财务费用，净额	−97 893	−98 417
其他（费用）收入，净额	−23 030	−9 916
税前利润	508 788	517 046
税项	−161 029	−170 625
净利润	347 759	346 421
宣派股息	134 960	202 440
基本每股赢利（人民币元）	0.103	0.103
每股股息（人民币元）	0.04	0.06

7.3　现金流量表

【来源背景】

现金流量表反映企业一定期间内现金的流入和流出，表明企业获得现金和现金等价物的能力。20 世纪 70 年代以来，会计的发展逐渐进入了资产负债表、损益表和现金流量表三表披露并重的阶段。由于市场的开拓和竞争的加剧，以及持续的通货膨胀等原因，企业经营的不确定性越来越高，在这种背景下，原有的会计披露机制受到挑战。为了提高决策的效率和正确性，避免决策的盲目性，会计信息使用者不仅需要了解企业的财务状况和经营成果，而且需要进一步知道其变化的原因，因此财务状况变动表成为财务报表体系不可或缺的组成部分。随着人们对企业现金流动信息的日益重视，美国财务会计准则委员会（FASB）于 1987 年 11 月发布了第 95 号《财务会计准则公告》，规定从 1988 年 7 月起，以“现金流量表”替代“财务状况变动表”，作为一种新的会计披露方式，与资产负债表、损益表一道向有关信息使用者传递着有关企业的各种会计信息。

【内容】

现金流量表是以现金为基础编制的，这里的现金是指企业库存现金、可以随时用于支付的存款，以及现金等价物，具体包括：

(1) 库存现金。库存现金是指企业持有可随时用于支付的现金现额，即与会计核算中“现金”科目所包括的内容一致。

(2) 银行存款。银行存款是指企业存在金融企业随时可以用于支付的存款，即与会计核算中“银行存款”科目所包括的内容基本一致，区别在于，如果存在金融企业的款项中不能随时用于支付的存款，如不能随时支取的定期存款，不作为现金流量表中的现金，但提前通知金融企业便可支取的定期存款，则包括在现金流量表中的现金范围内。

(3) 其他货币资金。其他货币资金是指企业存在金融企业有特定用途的资金，如外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款、信用证保证金存款、信用卡存款等。

(4) 现金等价物。现金等价物是指企业持有的期限短、流动性高、易于转换为已知金额的现金、价值变动风险很小的短期投资。现金等价物虽然不是现金，但其支付能力与现金的差别不大，可视为现金。现金等价物通常指购买在三个月或更短时间内即到期或可转换为现金的投资。是否作为现金等价物的主要标志是购入日至到期日在三个月或更短时间内转换为已知现金金额的投资。哪些短期投资视为已知现金金额的投资，哪些短期投资视为现金等价物，应依据其定义确定。不同企业现金等价物的范围也可能不同，如经营活动主要以短期、流动性强的投资的企业，可能会将所有项目都视为投资，而不是现金等价物，而非经营投资的企业，可能将其视为现金等价物。企业应当根据经营特点等具体情况，确定现金等价物的范围，并在会计报表附注中披露确定现金等价物的会计政策，并一贯性地保持这种划分标准。这种政策的改变应视为会计政策的变更。

现金流量表首先要对企业各项经营业务产生或运用的现金流量进行合理的分类，通常按照企业经营业务发生的性质将企业一定期间内产生的现金流量归为三类：

(1) 经营活动产生的现金流量。经营活动是指企业投资活动和筹资活动以外的所有交易和事项，包括销售商品或提供劳务，经营性租赁，购买货物，接受劳务，制造产品，广告宣传，推销产品，交纳税款等。

(2) 投资活动产生的现金流量。投资活动是指企业长期资产的购建和不包括在现金等价物范围内的投资及其处置活动。

(3) 筹资活动产生的现金流量。筹资活动是指导致企业资本及债务规模和构成发生变化的活动，包括吸收投资、发行股票、分配利润等。

对于企业日常活动之外的，不经常发生的特殊项目，如自然灾害损失、保险赔款、捐赠等，应当在现金流量表中归并到相关类别中，并单独反映。

【适用范围】

适用于任何公司、机关、组织团体等。

【总结与分析】

编制现金流量表的目的，是为会计报表使用者提供企业一定会计期间内有关现金的流入和流出的信息。企业一定时期内现金流入和流出是由各种因素产生的，如工业企业为生产产品需要用现金支付购入原材料的价款、支付职工工资、购买固定资产等。

【实例】

以下为某公司的现金流量表。

现金流量表

2000年12月31日　　（单位：千元）

	2000年	1999年
经营活动所提供的现金净额	1 506 455	692 465
支付利息	−971 69	−101 750
支付企业所得税	−185 383	−263 253
经营活动提供的净现金流量	1 223 903	327 462
投资活动提供之现金流量购入厂房及设备	−1 448 553	−617 113
收回到期现金投资		41 394
利息收入	4 529	4 224
厂房及设备处置收入	207	471
投资活动所使用的现金净额	−1 443 817	−571 024
融资活动提供之现金流量		
借入短期银行贷款及长期银行贷款	1 854 938	2 427 722

（续表）

	2000 年	1999 年
偿还短期银行贷款及长期银行贷款	－1 750 502	－1 858 661
母公司拨款	25 279	5 513
支付股息	－202 440	－67 480
融资活动所产生的现金净额	－72 725	507 094
现金（减少）增加净额	－292 639	263 532
现金，年初数	578 776	315 244
现金，年末数	286 137	578 776

7.4　本量利图

【来源背景】

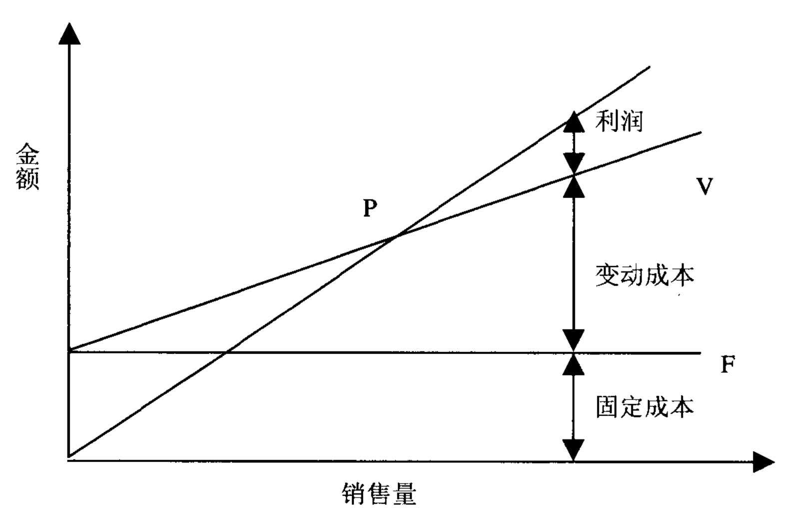
企业为实现目标利润，必须综合调整其经营活动的规模和水平，以此作为编制期间预算的基础，因此必须把实现目标利润所需的资金、可能取得的收益、未来要发生的成本和费用这三者紧密联系起来。本量利图就是分析成本、数量和利润的工具。

【内容】

将成本、销量、利润的关系反映在直角坐标系中，即成为本量利图，因其能清晰地显示企业不赢利也不亏损时应达到的产销量，故又称为盈亏临界图或损益平衡图。

根据资料的多少和目的的不同，本量利图有多种形式，常用的有两种：基本的本量利图和边际贡献式的本量利图。

1．基本的本量利图（如下图）



基本的本量利图

基本的本量利图绘制步骤如下：

① 选定直角坐标系，以横轴表示销售量，纵轴表示成本和销售收入的金额。

② 在纵轴上找出固定成本数值，以此点（0，固定成本值）为起点，绘制一条与横轴平行的固定成本线 F。

③ 以点（0，固定成本值）为起点，以单位变动成本为斜率，绘制变动成本线 V。

④ 以坐标原点 O（0，0）为起点，以单价为斜率，绘制销售收入线 S。

基本的本量利图表达的意义如下：

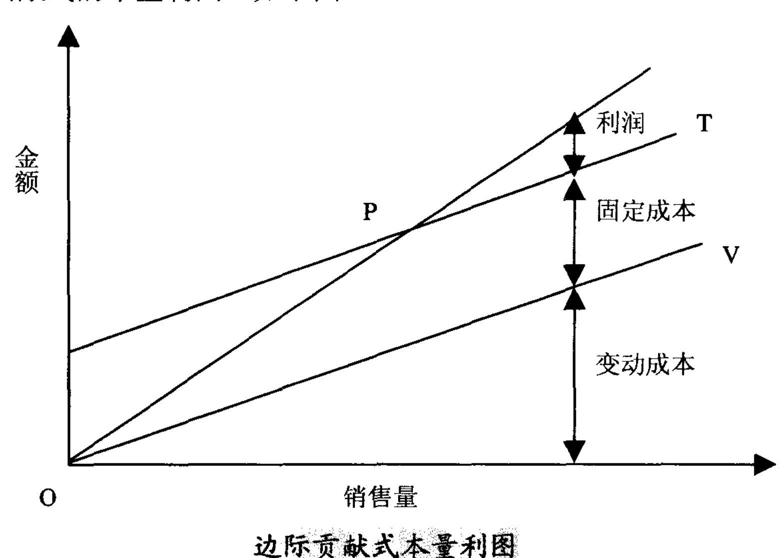
① 固定成本线与横轴之间的距离为固定成本值，它不因产量的增减而变动。

② 变动成本线与固定成本线之间的距离为变动成本，它随产量成正比例而变化。

③ 变动成本线与横轴之间的距离为总成本，它是固定成本与变动成本之和。

④ 销售收入线与总成本线的交点 P，是盈亏临界点。

2．边际贡献式的本量利图（如下图）



边际贡献式本量利图

边际贡献式的本量利图绘制的特点，是先画变动成本线 V，然后在此基础上以点（0，固定成本值）为起点画一条与变动成本线 V 平行的总成本线 T。其他部分的绘制方法与基本的本量利图相同。

边际贡献式的本量利图的主要优点是可以表示边际贡献的数值。企业的销售收入 S 随销售量成正比增长。这些销售收入首先用于弥补产品自身的变动成本，剩余的是边际贡献即 SOV 围成的区域。边际贡献随销量增加而扩大。当其达到固定成本值时（达到 P 点），企业处于盈亏临界状态。当边际贡献超过固定成本后，企业进入赢利状态。

【适用范围】

财务分析和预算编制工具。

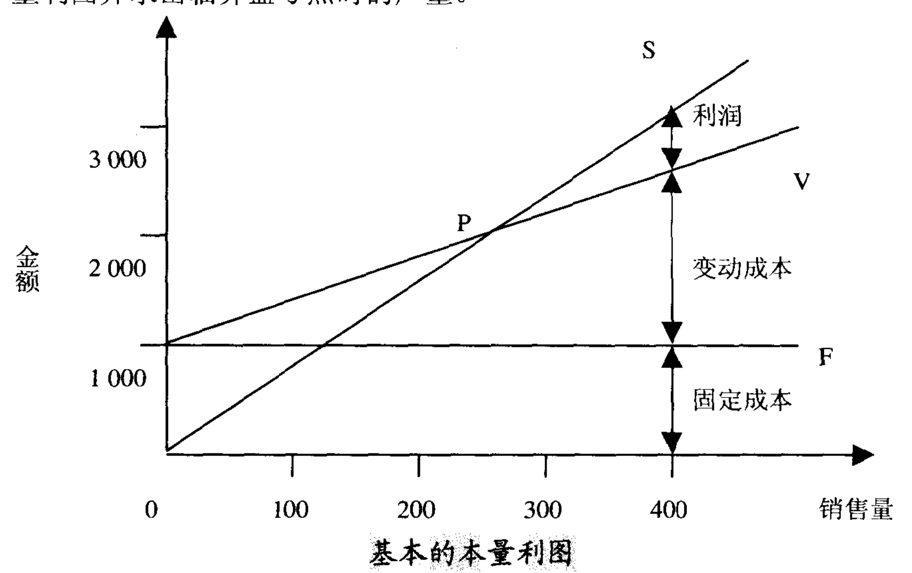
【总结与分析】

用图示表达本量利的相互关系，不仅形象直观、一目了然，而且容易理解。利用本

量利图，可以进行盈亏临界分析；也可以研究产销量、成本和价格发生变动时，其对利润的影响；或者目标利润发生变动时，分析实现目标利润所需的产销量、收入和支出等。

【实例】

某企业每月固定成本 1 000 元，生产一种产品，单价 10 元，单位变动成本 6 元。画出基本的本量利图并求出临界盈亏点时的产量。



基本的本量利图

根据例子画出基本的本量利图如上，由图中或通过计算可知临界盈亏点时的产量为 250 件。

7.5　弹性预算法

【来源背景】

固定预算是不考虑预算期内生产经营活动可能发生的变化而编制的预算，但在企业经营过程中，企业的业务量将随着各种因素的变化而发生变化。为了更好地控制企业的经济业务和财务活动，需要根据预计的各种业务量，编制不同水平的预算，这样就产生了弹性预算。

【内容】

弹性预算，就是在编制预算时，考虑到计划期间业务量可能发生的变化，编出一套能适应多种业务量的财务预算，以便分别反映在各业务量的情况下所应开支（或取得）的费用（或利润）水平。由于这种预算是随着业务量的变化作机动调整，具有一定的弹性，故称为弹性预算。

编制弹性预算有以下四个步骤：

(1) 选择和确定各种经营活动的计量单位，如生产量、销售量、消耗量、人工小时、机器工时等。

(2) 预测和确定可能达到的各种经营活动的业务量。在确定经济活动业务量时，要与各部门共同协调，一般可按正常经营活动水平的70%~120%之间范围确定，也可按过去历史资料中的最低业务量和最高业务量为上下限，然后再在其中划分若干等级，这样编出的弹性预算较为实用。

(3) 根据成本性态和业务量之间的依存关系，将企业生产成本划分为变动和固定两个类别，并逐项确定各项费用与业务量之间的关系。

(4) 计算各种业务量水平下的预算数据，并用一定的方式表示，形成某一项的弹性预算。

【适用范围】

用于预算编制的财务分析工具。

【总结与分析】

弹性预算法的主要特点有以下两个方面：

(1) 能提供一系列生产经营业务量的预算数据，它是为一系列业务量水平而编制的，因此，当某一预算项目的实际业务量达到任何水平时（必须在选择的业务量范围之内），都有其适用的一套控制标准。

(2) 由于预算是按各项成本的形态分别列示的，因而可以方便地计算出在任何实际业务量水平下的预测成本，从而为管理人员在事前严格控制费用开支提供方便，也有利于在事后细致分析各项费用节约或超支的原因，并及时解决问题。

【实例】

某企业生产丙产品，预计单位变动成本500元，其中直接材料成本310元，直接人工成本60元，单位变动制造成本40元，预计固定制造费用总额11.6万元。根据上述资料，按弹性预算法可编制不同业务量水平下的成本预算，如下表所示：

弹性成本预算表

业务量（台） 成本项目	800	900	1 000	1 100
直接材料	248 000	279 000	310 000	341 000
直接人工	48 000	54 000	60 000	66 000
变动制造费用	32 000	36 000	40 000	44 000
固定制造费用	116 000	116 000	116 000	116 000
预算总成本	444 000	485 000	526 000	567 000

上表是用列表法来说明弹性成本预算的编制过程。此例的业务量使用范围为800~1 100 台之间，如生产量在这一业务量范围内，固定成本相对不变，而变动成本与

业务量成比例变动。表中 1 000 台生产量水平为正常活动能力水平。

7.6　零基预算法

【来源背景】

过去编制费用预算的传统方法，一般都是以基期的各种费用项目的实际开支数为基础。然后，结合计划期间可能会使该费用项目发生变动的有关因素加以考虑，从而确定在计划期间应增加或应减少的数额。这种基于以往实绩的传统预算方法，不可避免地要受既定结果的影响，造成调增预算容易、调减预算困难的心理定势。因此，难以把企业有限资金按企业经济活动的重要性，有重点、分主次地进行分配，结果往往造成资金的浪费，而零基预算法能有效地克服这个缺陷。

【内容】

零基预算是指对任何一个预算期，任何一种费用项目的开支，都不是从原有的基础出发，即根本不考虑基期的费用开支水平，而是一切以零为起点，从零开始考虑各费用项目的必要性，确定预算开支，编制预算。

零基预算编制有以下四个步骤：

(1) 划分和确定基层预算单位，一般企业里各基层业务单位通常被视为能独立进行预算编制的基层单位。

(2) 由企业提出总体目标，然后各基层预算单位根据企业的总目标和责任目标，从零出发，编制本单位为实现上述目标的费用预算方案，在方案中必须详细说明提出费用项目的目的、性质、作用，以及需要开支的费用数额。

(3) 预算审核部门根据成本效益分析等方法，对每一个项目的所需费用和所得收益进行比较分析，在此基础上对各项费用预算方案进行评价定级，排出优先次序。

(4) 在严格审核的基础上，根据计划期间可动用的资金来源，按重要性原则，依据项目的轻重缓急次序，分配资金，落实预算。

【适用范围】

用于预算编制的财务分析工具。

【总结与分析】

零基预算法与传统的调整预算法截然不同，它有以下三个特点：

(1) 预算的基础不同。调整预算法的编制基础是前期结果，本期的预算额是根据前期的实绩调整确定的。零基预算的基础是零，本期的预算额是根据本期经济活动的重要性和可供分配的资金量决定的。

(2) 预算编制分析的对象不同。预算调整法重点是对新增加的业务活动进行成本效

益分析，而对性质相同的业务活动不做分析研究。零基预算法则不同，它对预算期内所有的经济活动都要进行成本效益分析。

(3) 预算的着眼点不同。调整预算法主要以金额高低为重点，着重从货币角度控制预算金额的增减。零基预算除重视金额高低外，更主要的是从业务活动的必须性以及重要程度来分配有限的资金。

零基预算法的优点是，它不受现行和传统预算的约束，没有条条框框，能够充分发挥各级管理人员的积极性和创造性，促进各级预算单位精打细算，有利于压缩和节约开支；同时，零基预算根据重要性原则，将各种收支分成若干等级，重要的项目优先安排资金，次要的项目削减甚至不给予资金保护，这有利于企业合理使用资金，提高资金的使用效果。零基预算法的缺点在于一切费用项目均以零为起点进行分析研究，因而编制预算的工作量比较大。但在企业推行预算管理的初级阶段或在企业经营活动有重大变化时，它不失为一种合理而有效的预算编制方法。

【实例】

某企业在编制下年度销售费用预算时，拟采用零基预算法。

(1) 由销售部门的全体人员，根据企业下年度的总体目标和本部门的销售任务，列出开支方案。经讨论研究，反复协商，一致认为下年度的销售费用预算总额为100万元，其具体项目如下表。

销售费用具体项目

（单位：万元）

项目	金额
销售人员工资	14
广告费	20
办公费	8
房租费	15
培训费	10
差旅费	12
销售佣金	21
合计	100

(2) 预算审核委员会对上述预算草案进行分析。对酌量性固定成本项目广告费用、培训费用，根据历史资料进行成本效益分析，其分析结果如下图所示：

成本效益分析结果

（单位：万元）

明细项目	成本金额	收益金额
广告费	1	25
培训费	1	35

(3) 把上述七个费用项目，按照它们的具体性质和轻重缓急，排列分成下面三个等级。

① 第一等级：销售人员工资、办公费、房租费、差旅费、销售佣金。它们属于约束性固定成本，销售收入一定的情况下，必须全部予以保证。

② 第二等级：培训费。它属于酌量性固定成本，可视企业资金的保证程度酌情增减，同时它的成本收益率大于广告费，故排为第二级。

③ 第三等级：广告费。它也属于酌量性固定成本，可视企业资金的保证程度酌情增减，同时它的成本收益率小于培训费，故排为第三级。

(4) 假定，该企业下年度可用于销售费用的资金只有 70 万元，根据以上排列的层次和顺序，可作资金分配如下表。

资金分配表

（单位：万元）

项目	资金
销售人员工资	14
办公费	8
房租费	15
差旅费	12
销售佣金	21

7.7　杜邦分析法

【来源背景】

杜邦财务分析方法是由美国杜邦公司的经理们创造的，故也称之为杜邦系统（The Du Pont System)，它是一个关于财务分析的综合模型。

【内容】

杜邦分析法主要利用各个主要财务比率之间的内在联系，建立财务比率分析的综合模型，来综合地分析和评价企业财务状况的方法。采用这一方法，可使财务比率分析的层次更清晰、条理更突出，为报表分析者全面、仔细地了解企业的经营和赢利状况提供方便。

杜邦模型最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来，形成一个完整的指标体系，并最终通过所有者权益收益率来做综合反映。在杜邦模型指标体系中，包含以下几种主要的指标关系：

所有者权益收益率＝总资产收益率×所有者权益乘数

即：净利润÷所有者权益＝（净利润÷资产总额）×（资产总额÷所有者权益）

总资产收益率＝销售利润率×总资产周转率

即：净利润÷资产总额＝（净利润÷销售收入）×（销售收入÷资产总额）

上述指标体系说明，对企业至关重要的所有者权益收益率是由以下三个因素构成：

所有者权益收益率＝销售利润率×总资产周转率×所有者权益乘数

为更深入分析所有者权益收益率变化的原因，可以对销售利润率和总资产周转率进行分解。分解公式如下：

税后净利润＝销售收入－成本总额

成本总额＝销售成本＋期间费用＋税金＋其他支出

总资产＝流动资产＋长期资产

长期资产＝长期投资＋固定资产＋无形资产＋递延及其他资产

从杜邦分析体系，可以了解以下信息：

1. 所有者权益收益率是一个综合性最强的财务比率，是杜邦分析体系的核心

这一指标的高低，反映了投资者净资产获利能力的强弱，因此投资者和经理人都十分关心这一财务指标。总资产收益率也是一个重要的财务比率，它是销售利润率和总资产周转率的乘积，综合性较强。

销售利润率反映了销售收入与利润的关系，要提高销售利润率，必须既增加销售收入，又努力降低各项成本。要提高总资产周转率，一方面要增加销售收入；另一方面要降低资金的占用。由此可见，总资产收益率是销售成果与资产管理的综合体现。

2. 销售利润率反映企业利润与销售收入的关系，它的高低取决于销售收入与成本总额的高低

要想提高销售利润率，一是要扩大销售收入；二是要降低成本费用。扩大销售收入具有重要意义，它既有利于提高销售利润率，又可提高总资产周转率。而降低成本费用，是提高销售利润率的另一个重要因素。利用杜邦分析法，可以研究企业成本费用的结构是否合理，从而加强成本控制。为了详细了解企业成本费用的发生情况，在具体列示成本总额时，还可以根据重要性原则，将那些影响较大的费用单独列示（如利息费用等）以便为寻求降低成本的途径提供依据。

3. 影响资产周转率的一个重要因素是资产总额

资产总额由流动资产与长期资产组成，它们的结构合理与否将直接影响资产的周转速度。一般来说，流动资产直接体现企业的偿债能力和变现能力，而长期资产则体现为企业的经营规模、发展潜力，两者之间有一个合理的比率关系。如果发现某项资产比重过大，影响资金周转，就要深入分析原因。例如企业持有的货币资金超过业务需要，就会影响企业的赢利能力；如果企业占有过多的存货和应收账款，则既会影响获利能力，又会影响偿债能力。

4. 所有者权益乘数反映所有者权益同企业总资产的关系

如果企业总资产的需要量不变，适度开展负债经营，相对减少所有者权益所占的份额，就可使此项财务比率提高。因此，企业既要合理使用全部资产，又要妥善安排资本结构，这样才能有效地提高所有者权益收益率。

【适用范围】

财务分析工具，可综合地分析和评价企业财务状况。

【总结与分析】

杜邦分析法是一种分解财务比率的方法，而不是另外建立新的财务指标，它可以用于各种财务比率的分解。我们可以通过资产净利率的分解，也可以通过分解利润总额和全部资产的比率等各种分解方式来说明问题。总之，杜邦分析方法和其他分析方法一样，关键不在于指标的计算而在于对指标的理解和运用。

7.8　沃尔评分法

【来源背景】

财务状况综合评价的先驱之一是亚历山大•沃尔。他在20世纪初出版的《信用晴雨表研究》和《财务报表比率分析》中提出了信用能力指数的概念，把若干个财务比率用线性关系结合起来，以此评价企业的信用水平，他发明的这种方法就叫沃尔评分法。

【内容】

沃尔评分法选择了流动比率、净资产/负债、资产/固定资产、销售成本/存货、销售额/应收账款、销售额/固定资产、销售额/净资产等七种财务比率，分别给定了其在总评分中占的比重，总和为100分。然后确定标准比率，并与实际比率相比较，评出每项指标的得分，最后求出总评分。

【适用范围】

企业财务状况的综合评价工具。

【总结与分析】

沃尔评分法从理论上讲，有一个弱点，就是未能证明为什么要选择这七个指标，而不是更多或更少些，或者选择别的财务比率，以及未能证明每个指标所占比重的合理性。这个问题至今仍然没有从理论上解决。

沃尔评分法从技术上讲有一个问题，就是某一个指标严重异常时，会对总评分产生不合逻辑的重大影响。这个缺陷是由相对比率与比重相“乘”引起的。财务比率提高一倍，其评分增加100%；而缩小一倍，其评分只减少50%。

尽管沃尔评分法在理论上还有待证明，在技术上也不完善，但它还是在实践中被应用。耐人寻味的是，很多理论上相当完善的经济计量模型在实践中往往很难应用，而实际使用并行之有效的模型却又在理论上无法证明，这可能是由于人类对经济变量之间数

量关系的认识还是相当肤浅造成的。

【实例】

通过沃尔评分法，M 公司的财务状况评分的结果见下表。

沃尔评分法

财务比率	比重 1	标准比率 2	实际比率 3	相对比率 4=3÷2	评分 1×4
流动比率	25	2.00	2.33	1.17	29.25
净资产/负债	25	1.50	0.88	0.59	14.75
资产/固定资产	15	2.50	3.33	1.33	19.95
销售成本/存货	10	8	12	1.50	15.00
销售额/应收账款	10	6	10	1.70	17.00
销售额/固定资产	10	4	2.66	0.67	6.70
销售额/净资产	5	3	1.63	0.54	2.70
合计	100				105.35

7.9 综合评价方法

【来源背景】

现代社会与沃尔所在的时代相比，已有很大变化，为更全面地评价企业的财务状况，可以采用综合评价方法，它是在实践中逐步完善起来的一种财务状况评价的工具。

【内容】

综合评价法认为企业财务评价的内容主要是赢利能力，其次是偿债能力，此外还有成长能力，它们之间可按 5∶3∶2 来分配比重。赢利能力的主要指标是资产净利率、销售净利率和净值报酬率，三个指标可按 2∶2∶1 安排。偿债能力有四个常用指标，成长能力有三个常用指标（都是本年增量与上年实际的比值）。如果仍以 100 分为总评分，则评分的标准分配如下表：

综合评分的标准

指　　标	评分值	标准比率（%）	行业最高比率（%）	最高评分	最低评分	每分比率的差（%）
赢利能力						
总资产净利率	20	10	20	30	10	1
销售净利率	20	4	20	30	10	1.6
净值报酬率	10	16	20	15	5	0.8
偿债能力						
自有资本比率	8	40	100	12	4	15
流动比率	8	150	450	12	4	75
应收账款周转率	8	600	1 200	12	4	150
存货周转率	8	800	1 200	12	4	100
成长能力：						
销售增长率	6	15	30	9	3	5
净利增长率	6	10	20	9	3	3.3
人均净利增长率	6	10	20	9	3	3.3
合计	100			150	50	

在给每个指标评分时，应规定上限和下限，以减少个别指标异常对总分造成不合理的影响。上限可定为正常评分值的 1.5 倍，下限定为正常评分值的 1/2。此外，给分时不采用“乘”的关系，而以“加”或“减”的关系来处理，以克服沃尔评分法的缺点。例如，总资产净利率的标准值为 10%，标准评分为 20 分；行业最高比率为 20%，最高评分为 30 分，则每分的财务比率为 1%。总资产净利率每提高 1%，多给 1 分，但该项得分不超过 30 分。

【适用范围】

财务分析工具，可综合地分析和评价企业财务状况。

【总结与分析】

综合评价方法的关键技术是“标准评分值”的确定和“标准比率”的建立，其中“标准比率”应以本行业平均数为基础。只有长期连续实践、不断修正，综合评价方法才能取得较好效果。

【实例】

通过综合评价方法，对 ABC 公司的财务情况进行综合评论，得 86.66 分（见下表），由图表可知，ABC 是一个财务状况中等偏下水平企业。

ABC公司财务情况评分

指标	实际比率 1	标准比率 2	差异 3=1−2	每分比率 4	调整分 5=3÷4	标准评分值6	得分 7=5+6
赢利能力:							
总资产净利率	7.4	10	−2.6	1	−2.6	20	17.4
销售净利率	4.5	4	0.5	1.6	0.31	20	20.31
净值报酬率	14.9	16	−1.1	0.8	−1.38	10	8.62
偿债能力							
自有资本比率	49	40	9	15	0.60	8	8.60
流动比率	233	150	83	75	1.11	8	9.11
应收账款周转率	1 000	600	400	150	2.67	8	10.67
存货周转率	1 200	800	400	100	4.00	8	12.00
成长能力							
销售增长率	5	15	−10	5	−2.00	6	4.00
净利增长率	−15	10	−25	3.3	−7.57	6	−1.57
人均净利增长率	−18	10	−28	3.3	−8.48	6	−2.48
合计						100	86.66

7.10 销售百分比法

【来源背景】

财务预测是企业估计未来的融资需求，以确定融资计划，改善投资环境，加强应变能力。销售百分比法是从销售的角度来预测未来融资需求的一种常用的方法。

【内容】

财务预测的销售百分比法首先假设收入、费用、资产、负债与销售收入存在稳定的百分比关系，根据预计销售额和相应的百分比预计资产、负债和所有者权益的增加额，然后确定融资需求。其具体的计算方法有两种：一种是根据销售总额确定融资需求；另一种是根据销售额的增加确定融资需求。

根据销售总额确定融资需求的步骤如下：

(1) 确定销售百分比。销售额与资产负债表项目的百分比，可以根据上年或若干年前的有关数据来确定。在计算中，要注意区分直接随销售额变动的资产、负债项目与不随销售额变动的资产、负债项目。不同企业销售额变动引起资产、负债变化的项目及比率是不同的，需要根据历史数据逐项研究决定。

(2) 计算预计销售额下的资产和负债。

(3) 预计留存收益增加额。留存收益是公司内部融资的来源。只要公司有赢利并且不是全部支付股利，留存收益会使股东权益自然增长。留存收益可以满足或部分满足企

业的融资需求。这部分资金的多少，取决于收益的多少和股利支付率的高低。

留存收益增加＝预计销售额×销售净利率×（1－股利支付率）

(4) 计算外部融资需求。

外部融资需求＝预计总资产－预计总负债－预计股东权益。

根据销售额增加确定融资需求的公式如下：

融资需求＝资产增加－负债自然增加－留存收益增加

＝（资产销售百分比×新增销售额）－（负债销售百分比×新增销售额）

－计划销售净利率×销售额×（1－股利支付率）

【适用范围】

财务预测工具，可用于企业预测融资的需求量。

【总结与分析】

财务预测是融资计划的前提。企业要对外运用销售百分比法进行财务预测时，无论是根据销售总额确定融资需求，还是根据销售增加量确定融资需求，首先要注意区分直接随销售额变动的资产、负债项目与不随销售额变动的资产、负债项目；其次要掌握融资需求与销售额或销售增长率的关系。

【实例】

ABC 公司上年的销售额为 3 000 万元，本年计划销售额 4 000 万元，其资产负债情况见下表。

ABC 公司的融资需求

	上 年 期末实际（万元）	占销售额%（销售额 3 000 万元）	本年计划（销售额 4 000 万元）
资产：			
流动资产	700	23.3333%	933.33
长期资产	1 300	43.3333%	1 733.33
资产合计	2 000		2 666.66
负债及所有者权益			
短期借款	60	N	60
应付票据	5	N	5
应付款项	176	5.8666%	234.66
预提费用	9	0.3%	12
长期负债	810	N	810
负债合计	1 060		1 121.66
实收资本	100	N	100
资本公积	16	N	16
留存收益	824	N	950
股东权益	940		1 066
融资需求			479
总计	2 000		2 666.66

注：N 表示该项目不随销售额变动。

7.11 普通股筹资法

【来源背景】

股票种类很多，可谓五花八门、形形色色。这些股票名称不同，形成和权益各异。普通股是最基本、最标准的股份，普通股筹资也是股份有限公司最基本的筹资方式。

【内容】

普通股是指在公司的经营管理和赢利及财产的分配上享有普通权利的股份，代表满足所有债权偿付要求及优先股东的收益权与求偿权要求后对企业赢利和剩余财产的索取权。

股票发行人必须是具有股票发行资格的股份有限公司。按我国《(证券法）拥有股票发行与交易管理暂行条例》规定，股票发行分为新设立股份有限公司、原有企业改组设立股份有限公司、股份有限公司增资、定向募集等四种形式。

股份有限公司在设立时发行股票与增资发行新股，程序上有所不同。

1．设立时发行股票的程序

提出募集股份申请
公告招股说明书，制作认股书，签订承销协议和代收股款协议
招认股份，交纳股款
召开创立大会，选举董事会、监事会
办理设立登记，交割股票

2．增资发行新股的程序

股东大会作出发行新股的决议
由董事会向国务院授权的部门或省级人民政府申请并经批准
公告新股招股说明书和财务会计报表及附属明细表，与证券经营机构签订承销合同，定向募集时向新股认购人发出认购公告或通知
招认股份，交纳股款
改组董事会、监事会，办理变更登记并向社会公告

股票发行的方式有两类，公开间接发行和不公开直接发行。

(1) 公开间接发行：指通过中介机构，公开向社会公众发行股票。我国股份有限公司采用募集设立方式向社会公开发行新股时，必须由证券经营机构承销的做法，就属于股票的公开间接发行。这种发行方式的发行范围广、发行对象多，容易足额募集资本；股票的变现能力强，流通性好；股票的公开发行还有助于提高发行公司的知名度和扩大

其影响力。但这种发行方式也有不足，主要是手续繁杂，发行成本高。

(2) 不公开直接发行：指不公开对外发行股票，只向少数特定的对象直接发行，因而不需经中介机构承销。我国股份有限公司采用发起设立方式和以不向社会公开募集的方式发行新股的做法，即属于股票的不公开直接发行。这种发行方式弹性较大，发行成本低，但发行范围小，股票变现性差。

股票的销售方式有两类，包括自销和承销方式。

(1) 自销方式：股票发行的自销方式，指发行公司自己直接将股票销售给认购者。这种销售方式可由发行公司直接控制发行过程，实现发行意图，并可以节省发行费用；但往往筹资时间长，发行公司要承担全部发行风险，并需要发行公司有较高的知名度、信誉和实力。

(2) 承销方式：股票发行的承销方式，指发行公司将股票销售业务委托给证券经营机构代理，这种销售方式是发行股票所普遍采用的。我国公司法规定股份有限公司向社会公开发行股票，必须与依法设立的证券经营机构签订承销协议，由证券经营机构承销。

【适用范围】

股份有限公司筹资工具。

【总结与分析】

从发行公司的角度来考察，利用普通股票筹资的优点如下：

(1) 普通股票没有固定到期日，是一项永久性的资金来源。普通股票也没有固定的费用负担，有赢利才支付股利，无赢利则不必支付股利。甚至在有赢利的情况下，也可不支付或少支付股利。因此，用普通股票筹资，公司风险最小，或没有财务风险。

(2) 普通股票筹资，由于减少了企业财务风险，保障了债权人的利益，因此，会增加公司债券的价值，使债券筹资成本降低。

(3) 普通股票筹资比债券更容易。因为普通股票的预期收益比优先股和债券高；普通股票代表着对公司一定的控制权，因此特别受某些希望参与管理的投资者欢迎。

普通股票筹资也有一些缺点：

(1) 普通股票筹资虽无财务风险，但也享受不到财务杠杆带来的利益，不能像负债那样以加速的形式提高现有权益资金赢利率。

(2) 普通股股利不可减免所得税，而且对其投资者而言投资风险较大，因此，资金成本较债权高了许多。

(3) 增加普通股票发行量，将导致现有股东对公司控制权的削弱，对中小企业而言，其控制权还有可能为他人所夺走。

普通股票筹资策略的确定，要放在其他各类资金来源之后来考虑，并充分注意发行时间和方式对其发行价格的影响，只有这样才能充分利用普通股票筹资的优点，回避其缺点，使股东权益最大化的目标得以实现。

【实例】

天津天士力增发新股

天津天士力制药股份有限公司的前身是成立于1994年5月的天津市天士力联合制药公司，主要生产经营复方丹参滴丸、养血清脑颗粒等治疗心脑血管疾病中成药，并已陆续形成中药材种植、提取、制剂、销售的产业体系。2001年利润总额为1.29亿元，名列全国医药企业第八位。

天士力致力于做大做强以中成药为主的治疗心脑血管疾病的医药产业。为募集资金，2002年8月8日，天士力通过上海证券交易所发行了5 000万股普通股，每股的申购价格为14.70元，并委托招商证券股份有限公司承销。据介绍，本次募股资金将全部投入该产业，用于新产品研发、中药材种植、提取、制剂、销售等环节。投资项目是实实在在的，预计将带来良好的投资回报。项目实施后，将进一步提升天士力的核心竞争力。

目前，国内医药产业正处于整合阶段，产业集中度不断提高。天士力此时发行A股上市，将充分满足其内部增长和外部收购兼并的资金需求，为其参与整合境内医药产业奠定基础。

7.12 债券筹资法

【来源背景】

企业的生存与发展必须筹集到足够的资金并灵活运用这些资金，债券筹资作为多种筹资方式的一种，正越来越多地被一些大公司所采用。

【内容】

债券是经济主体为筹集资金而发行的，用于记载和反映债权债务关系的有价证券。由企业发行的债券称为企业债券或公司债券。从发行期限来看，公司债券分为短期债券和长期债券。一般来说，发行期限在1年之内的为短期债券，发行期限在一年以上的为长期债券。

由于发行公司债券所涉及的利益范围特别大，并不是任何一个企业都能通过发行债券来融资。公司发行债券，必须具备规定的发行资格和条件。

我国《公司法》规定，股份有限公司、国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，有资格发行公司债券。

我国《公司法》还规定，有资格发行公司债券的公司，要想实现债券的真正发行，还必须具备以下的条件：

(1) 股份有限公司的净资产额不低于3 000万元，有限责任公司的净资产额不低于6 000万元。

(2) 累计债券总额不超过净资产额的 40%，最近 3 年平均可分配利润足以支付公司债券一年的利息。

(3) 所筹资金的投向符合国家产业政策。

(4) 债券利率不得超过国务院规定的水平。

(5) 符合国务院规定的其他文件。

由于债券筹资的筹资数额巨大，所以对发行单位的资信评级是必不可少的一个环节。评级的主要内容包括：

(1) 分析债券发行单位的偿债能力。

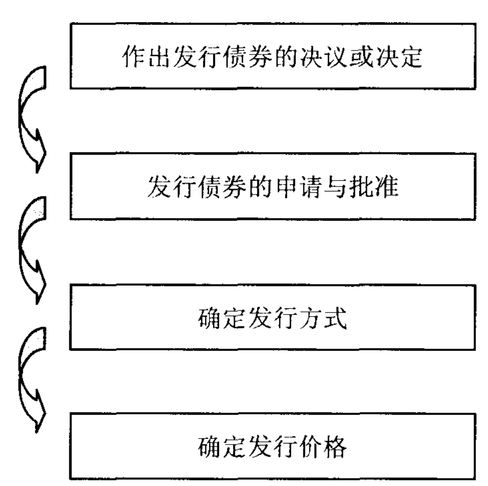
(2) 考察发行单位能否按期付息。

(3) 评价发行单位的资信。

(4) 考察投资人承担的风险程度。

我国证券交易规则规定，发行债券的单位，其信用等级必须在 BBB 级（中级）以上，才有资格向社会发行债券。由此看出，对发行债券的公司要求非常严格，发行债券的公司，一般经营稳定，绩效优良，是行业中的佼佼者。倘若公司有能力发行债券，无形中给企业带来巨大的商誉。

发行债券，一般是筹措耗资巨大、工程建设期经历很长的项目所需的资金。所以企业应根据自己的实际情况并结合自己的偿债能力，站在企业发展战略的高度进行决策。发行债券的步骤如下：



1．作出发行债券的决议或决定

《公司法》规定，股份有限公司、国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体建立的有限责任公司，这三类公司作出发行债券决议的机构不同，股份有限公司发行公司债券，由董事会制定方案，股东大会作出决议；国有独资公司发行债券，由国家授权独资的机构或者国家授权的机构作出决定。总之，发行公司债券的决议或决定，是由公司最高机构作出的。

2．发行债券的申请与批准

凡欲发行债券的公司，先要向国务院作证券申请并获得批准。

3．确定发行方式

公司债券的发行方式有公司直接向社会发行（私募发行）和由证券经营机构承销发行（公募发行）。在我国，根据有关法规，公司发行债券须与证券经营机构签订承销合同，由其承销。

4．确定发行价格

债券的发行分为溢价发行、平价发行和折价发行。企业可根据拟发行债券的票面利率和市场利率，确定债券的发行价格。一般来说，如果票面利率高于同期市场利率，则溢价发行；如果票面利率等于同期市场利率，则平价发行。在我国，暂不允许折价发行债券。具体的发行价格会由本公司财务部门或信托人进行核算。

【适用范围】

企业筹资工具，可适用于股份公司、国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司。

【总结与分析】

在众多的筹资方式中，债券筹资有其独到之处，这主要表现在债券筹资对象广，范围大。此外，发行债券不会稀释股东的权益，有利于股东保持控制权，而且具备条件的公司债券还可以在二级市场上转让，这无论对债券发行人、公司股东还是债券投资人，都是非常有利的。

【实例】

2001 年中国广东核电集团有限责任公司企业债券的基本要项

(1) 发行人：中国广东核电集团有限责任公司。

发行人注册资本 102 亿元，是中国广东核电集团的核心企业，为经国务院批准组建的大型企业集团。

截至 2000 年 12 月 31 日，中广核集团公司总资产为 512.9 亿元，净资产为 118.9 亿元，2000 年度实现主业收入 67.9 亿元，利润总额 26.7 亿元，净利润 18.9 亿元。而且从近年经营业绩来看，其主业收入、利润总额、净利润均呈稳定增长之势。

(2) 公司信用等级：中诚信国际信用评级有限责任公司以信评委函字［2001］第 017 号文评定本期债券信用等级为 AAA 级。

(3) 发行规模：人民币 25 亿元整。

(4) 债券期限：7 年。上市前可协议转让、上市后可自由买卖。

(5) 债券利率：固定年利率为 4.12%。

(6) 发行价格：按面值平价发行，以 1 000 元人民币为一个认购单位。

(7) 发行期限：2001 年 12 月 11 日至 12 月 31 日。

(8) 债券形式：实名制记账式。二级托管方式，使用中央国债登记结算有限责任公司统一印制的企业债券托管凭证。

(9) 还本付息方式：单利，每年付息一次，最后一期利息随本金一并支付。上市前

通过承销商在原销售网点兑付；上市后通过交易所系统进行。

(10) 主承销商和担保人：国家开发银行。本期债券由国家开发银行提供无条件不可撤销连带责任保证。

(11) 上市交易：在深或沪交易所上市。预计发行结束后一至两月内。

(12) 筹资用途：发行债券所募集的 25 亿元资金用于归还发行人为岭澳核电站项目筹措的由国家开发银行提供的搭桥贷款以及岭澳核电站项目工程建设。所募资金投向的岭澳核电站是国家“九五”开工的基建项目中最大的能源项目之一，已于 1997 年 5 月正式开工，目前项目正处于安装调试高峰期，首期建设的两台百万千瓦级核能发电机组分别于 2002 年 7 月和 2003 年 3 月投入商业运行。

7.13 项目融资法

【来源背景】

在我们的经济生活中，有一些大型的基础设施项目，对我们的日常生活具有重要的意义，但由于其耗资巨大，而且风险高，因此按一般的融资方式很难吸引投资者，而项目融资法就是在这种条件下产生的一种特殊的融资方法。

【内容】

项目融资（简称为 BOT）是为一个特定经济实体所安排的融资，其贷款人在最初考虑安排贷款时，满足于使用该经济实体的现金流量和收益作为偿还贷款的资金来源，并且满足于使用该经济实体的资产作为贷款的安全保障。

简单地讲，项目融资就是通过项目来融资。这里强调的是通过“项目融资”来融资而不是为了项目而融资。“项目融资”是将“项目”本身作为一种“抵押”进行融资。

从项目融资与传统贷款方式的比较中，可以看出项目融资有以下特点：

(1) 至少有项目发起方、项目公司、贷款方三方参与。

(2) 项目发起方以股东身份组建项目公司，该项目公司为独立法人，从法律上与股东分离。

(3) 贷款银行为项目公司提供贷款，贷款银行主要依靠项目本身的资产和未来的现金流量作为贷款偿还保证，而原则上对项目公司之外的资产没有追索权或仅有有限追索权。如果项目公司将来无力偿还贷款，则贷款银行只能获得项目本身的收入与资产，但对项目发起方的资产却基本上无权染指。

项目融资的方式可以分为以下两种：

1. 无追索权的项目融资

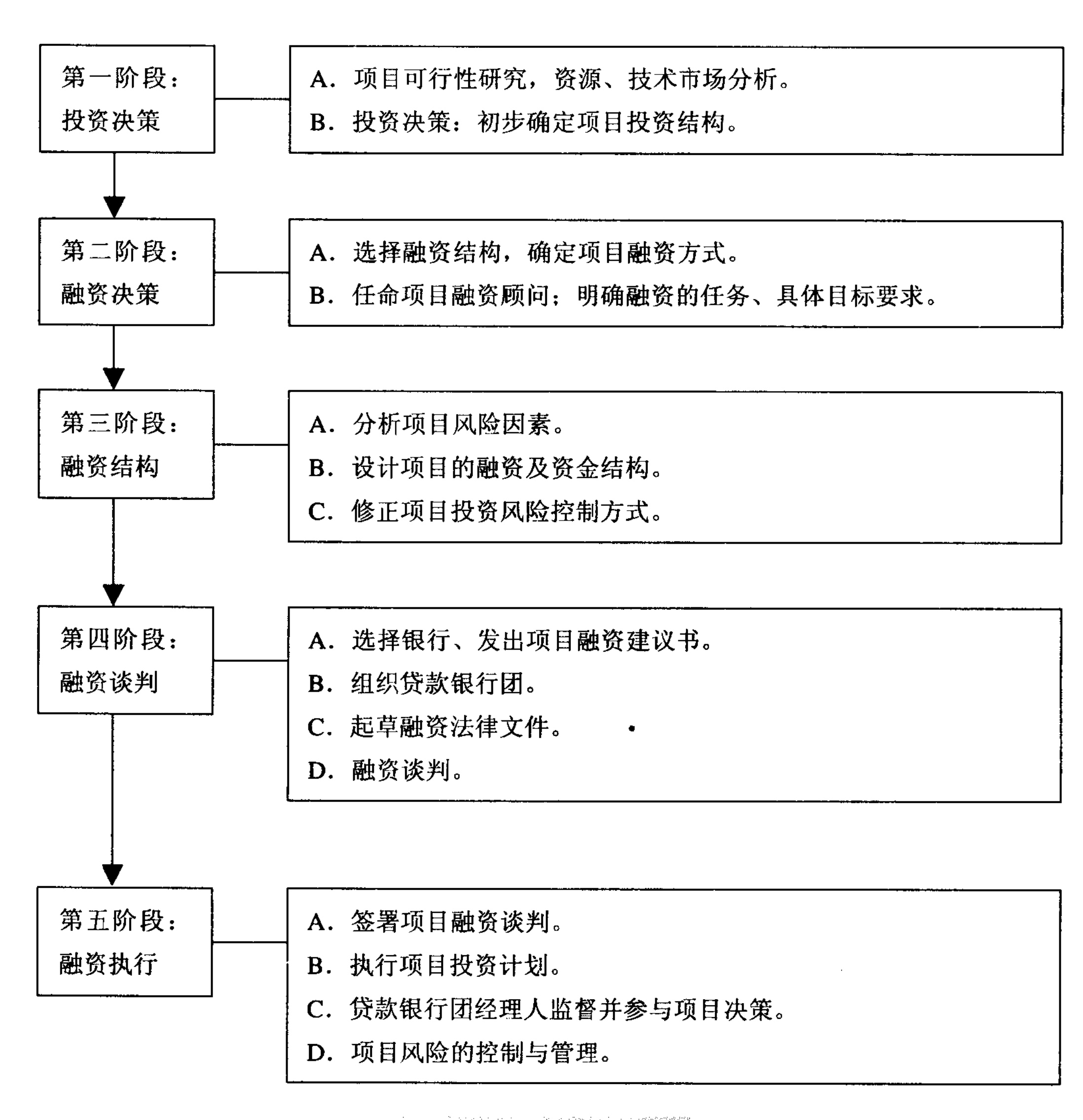
无追索权的项目融资也称为纯粹的项目融资，在这种融资方式下，贷款的还本付息完全依靠项目的经营效益；同时，贷款银行为保障自身的利益必须从该项目拥有的资产取得物权担保。如果该项目由于种种原因未能建成或经营失败，其资产或受益不足以清

偿全部的贷款时，贷款银行无权向该项目的主办人追索。

2．有追索权的项目融资

有追索权的项目融资除了以贷款项目的经营收益作为还款来源和取得物权担保外，贷款银行还要求有项目实体以外的第三方提供担保。贷款银行有权向第三方担保人追索，但担保人承担债务的责任，以他们各自提供的担保金额为限，所以称为有限追索权的项目融资。

在对项目融资有了一个全面的了解之后，下面的问题就是企业如何实施项目融资，这里最关键的一个因素是先期选定一个好项目，做好投资决策分析。项目融资的步骤如下图：



项目融资的阶段和步骤

【适用范围】

企业筹资工具，一般应用于现金流量稳定的发电、道路、铁路、机场、桥梁等大规模的基本建设项目。

【总结与分析】

项目融资作为一种新型的融资方式，在目前的经济生活中发挥着日益重要的作用，特别是一些大型的基础设施项目，由于耗资巨大，风险较高，一般由政府出面组建项目经济实体，实施项目融资。值得一提的是，对项目发行人来说，融资的功效远不止“融资”本身，利用项目融资，项目主办人将原来应由自己承担的还债义务，部分地转移到该项目身上，也就是将原来由借款人承担的风险部分地转移给贷款人，由借贷双方共同承担项目风险。

【实例】

广东省沙角火力发电厂的项目融资

广东省沙角火力发电厂于1984年签署合资协议，1986年完成融资安排并动工兴建，1988年投入使用，总装机容量70万千瓦，总投资为42亿港币，被认为是中国最早的一个有限追索的项目融资案例，也是历史上在中国第一次使用BOT融资概念兴建的基础设施项目。

广东省沙角火力发电厂采用中外合作经营方式兴建，合资中方为深圳特区电力开发公司（A方），合资外方是一家在香港注册专门为该项目成立的公司——合和电力（中国）有限公司（B方）。合作期10年。合作期间，B方负责安排提供项目全部的外汇资金，组织建设，并且负责经营电厂10年（合作期）。作为回报，B方获得在扣除项目经营成本、煤炭成本和支付给A方的管理费后百分之百的项目收益。合作期满时，B方将深圳沙角B电厂的资产所有权和控制权无偿转让给A方，退出该项目。

深圳沙角B电厂的资金结构包括股本资金、从属性贷款和项目贷款三种形式。根据合作协议安排，在深圳沙角B电厂项目中，除人民币资金之外的全部外汇资金安排由B方负责，项目合资B方——合和电力（中国）有限公司利用项目合资A方提供的信用保证，为项目安排了一个有限追索的项目融资结构。

在这次融资模式中的信用保证结构包括以下几个方面：

(1) A方的电力购买协议。

(2) A方的煤炭供应协议。

(3) 广东省政府为上述两项安排出具的支持信。

(4) 设备供应及工程承包财团所提供的“交钥匙”工程建设合约，以及为其提供担保的银行所安排的履约担保。

(5) 中国人民保险公司安排的项目保险。

7.14 净现值法

【来源背景】

现金流量的现值是指按照货币时间价值原理，对投资项目在未来的现金流量按照一定的贴现率贴现后的价值。在投资决策分析中，净现值法是一种常用的投资决策方法。

【内容】

净现值法，是指项目经济寿命周期中逐年的收入（现金流入）减去开支（现金流出）后的净现金流量，按照预定的折现率折算为项目建设开始时间的现值的代数和。

净现值法有以下三个基本步骤：

1．按照投资项目的资本成本，计算投资项目或方案在各期的现金流量现值

↓

2．将各期现金流量的现值相加，得出投资项目的现值（Present Value），将投资项目的现值（PV）减去其初始投资额，即为该投资项目的净现值（NPV）

↓

3．如果投资项目的净现值（NPV）为正，该投资项目就是可予接受的；如果投资项目的净现值（NPV）为负，该投资项目就是不可接受的；如果两个投资项目是相互排斥的，并且，它们的净现值均为正时，净现值（NPV）较高的投资项目是可以接受的

净现值的基本原则是，如果未来现金流入的现值大于投资项目的成本（初始投资额），该项投资在经济上就具有可行性，即投资项目的净现值必须为正，才具有可行性。

折现率一般用贷款利率和资金成本率表示。当净现值等于零时，说明贷款利率或资金成本率折现的现金净流量的数值，正好等于原始投资额。折现率降低，净现值越有可能成为正值，净现值越大；反之，折现率越高，净现值越可能成为负值，净现值越小。也就是说，资金成本率的高低，对项目收益有重要影响。

【适用范围】

投资决策工具。

【总结与分析】

净现值法的应用非常广泛，常常用到的有以下四个方面：

1．公司闲置现金投资

利用闲置现金（Idle Cash）投资是指公司利用闲置现金购置所需要的新资产。由于闲置资金并没有增加公司的生产能力而带来高于平均报酬的利益，所以，闲置现金的价值一般等于其面值。

2．利用借款或发行新股票筹集资本的投资

假设公司通过发行新股票或出售新债券筹集所需的资本，进行投资活动。由于投资净现值（NPV）为正，因而使公司股票价值上涨，并使公司获得净利得，这种净利得通过公司外发股票（Outstand Stock）的市场价格上涨反映出来。因此，借款式发行新股票筹集资本的投资决策的一个重要目标是选择最优投资方式，尽量提高旧股票的市场价格，提高旧股票持有者的利得。

3．接受—拒绝决策

它是指当投资机会一定时，确定某一项投资项目是否接受的决策。在采用净现值法进行投资决策分析时，如果该投资项目的净现值（NPV）大于零，即 NPV＞0，该投资项目就是应该接受的；如果 NPV＝0，该投资项目是否接受应由其他因素决定；如果 NPV＜0，该投资项目是不应该接受的。

4．选择型投资决策

它是指在有多个可供选择的投资机会时，比较各个投资机会，选择最佳投资项目的决策。由于各个投资机会是相互排斥的，选择了其中的一个投资项目就意味着放弃了其他投资机会。在采用净现值法进行投资决策分析时，如果各投资机会的净现值都大于零，就应该选择净现值最大的那个投资机会。

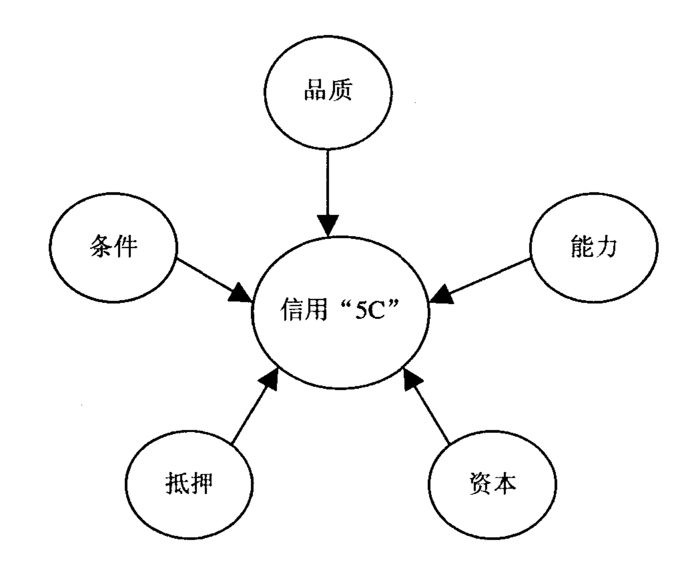
7.15　信用“5C”分析法

【来源背景】

信用标准是顾客获得企业的交易信用所应具备的条件，如果顾客达不到信用标准，便不能享受企业的信用或只能享受较低的信用优惠。信用“5C”分析法是一种全面的顾客信用分析方法。

【内容】

信用“5C”分析法就是通过“5C”系统来分析顾客的信用标准，“5C”系统是评估顾客信用品质的五个方面：品质（Character）、能力（Capacity）、资本（Capital）、抵押（Collateral）和条件（Conditions）。



1．品质

品质是指顾客努力履行其偿债义务的可能性，这被认为是评估顾客信用品质的首要因素。因为每一笔信用交易都隐含了顾客对公司的付款承诺，如果顾客没有付款的诚意，则该应收账款的风险势必加大。品质直接决定了应收账款的回收速度和回收数额，因而，一般认为品质是信用评估最为重要的因素。

2．能力

能力是指顾客的偿债能力，即其流动资产的数量和质量以及与流动负债的比例。顾客的流动资产越多，其转换为现金支付款项的能力越强。同时，还应注意顾客流动资产的质量，看是否有存货过多、过时或质量下降，影响其变现能力和支付能力的情况。

3．资本

资本是指顾客的财务实力和财务状况，表明顾客可能偿还债务的背景。例如负债比率、流动比率、速动比率、有形资产净值等财务指标等。

4．抵押

抵押是指顾客拒付款项或无力支付款项时能被用作抵押的资产。这对于不知底细或信用状况有争议的顾客尤为重要。一旦收不到这些顾客的款项，便以抵押品抵补。如果这些顾客能够提供足够的抵押，就可以考虑向他们提供相应的信用。

5．条件

条件指可能影响顾客付款能力的经济环境。比如，万一出现经济不景气，会对顾客的付款产生什么影响，顾客会如何做等等，这需要了解顾客在过去困难时期的付款历史。

企业对上述五个方面的了解主要通过两大途径：

(1) 从企业自身获取，也就是总结企业以往跟客户交易的经验，从主观上对客户的信用品质作出判断。

(2) 从企业外部获取，也就是对有关客户的直接信息资料和间接信息资料的获得，这常常被用作判断新客户的基本方法。直接信息资料可以由企业管理人员亲自对客户进行调查，广泛收集有关情报，上门登记来取得；间接信息资料主要通过专门的信息机构，或是从其他企业对该客户的评价获取。

【适用范围】

信用分析工具，可用于企业对顾客信用的全面评估。

【总结与分析】

通过对顾客的职业道德、业务能力、资本金实力、抵押品质量以及整体经济运行情况的分析，企业对顾客的整体状况有比较清晰的认识。企业掌握顾客以上五个方面的品质状况后，基本上可以对顾客的信用品质进行综合评价了。对综合评价高的客户可以适当放宽标准，而对综合评价低的客户就要严格信用标准，甚至可以拒绝提供信用以确保经营安全。

但是，使用这种方法对评估人的综合业务能力和专业水平要求较高，同时不可避免地会有主观判断因素在内，使得制定决策的不准确性加大。

7.16 杠杆收购法

【来源背景】

杠杆收购是20世纪80年代由美国投资银行业发展起来的，因为杠杆收购能通过收购交易达到小公司兼并大公司的目的，所以杠杆收购带动并推动了美国并购高潮，而且在企业机制、财务结构、法律形式、金融活动等多方面产生了重要影响。

【内容】

杠杆收购方式，主要是指运用财务杠杆，通过借款筹集资金，以小博大，控制目标企业。而杠杆收购中引起的负债主要依靠被收购企业今后内部产生的经营效益，结合有选择地出售一些原有资产进行偿还，投资者的资金只在其中占很小的部分，通常为10%~30%。从实质来看，杠杆收购是一家公司主要通过借债筹得并购所需要的大部分资金，以获得另一家公司的全部或大部分所有权（股权），又以后者的现金流量偿还负债的收购方式。

其中，管理层收购（简称 MBO）是一种特殊的杠杆收购形式，它是指目标公司的经理层利用借贷所融资本购买本公司的股份，从而改变本公司所有者结构、控制权结构和资产结构，进而达到重组本公司的目的，并获取预期收益的一种收购行为。

杠杆收购的融资方式与普通收购的方式有明显不同，它的融资特点主要有以下几点：

1．杠杆收购的资金来源主要是不代表企业控制权的借贷资金

杠杆收购中的杠杆即是指企业的融资杠杆，反映的是企业股本与负债的比率，发生杠杆作用的支点即是企业融资时预付给贷款方的利息。杠杆收购的融资结构为：优先债券，约占收购资产的60%，是由银行提供的以企业资产为抵押的贷款；其次是约占收购资金30%的居次债券，它包括次级债券、可转换债券和优先股股票；最后是体现所有者

权益的普通股股票，是并购者以自有资金对目标企业的投入，约占收购资金的10%。

2. 杠杆收购的负债是以目标企业资产为抵押或以其经营收入来偿还的，具有相当大的风险性

在杠杆收购中并购企业主要不是用本企业的资产或收入作为担保对外负债，而是用目标企业作担保的。在实际操作中，一般是由购买企业先成立一家专门用于收购的“纸上公司”，再由投资银行向并购企业提供一笔“过渡性贷款”用于购买目标企业股权，取得成功后，以这家“纸上公司”的名义举债和发行债券，然后依照《公司法》使两者合并，将“纸上公司”因并购的负债转移到目标公司名下，再通过经营目标公司偿债、获利。由此而发行的债券由于企业负债率较高，而且是以未来收入或资产作担保，因而信用等级不高，被称为垃圾债券。

3. 杠杆收购融资中投资银行等市场中介组织的作用十分重要

以投资银行为主的市场中介组织在杠杆收购的融资中作用重大，由于杠杆融资的资金绝大部分依赖于外部融资，并且风险较高，因此只有获得金融组织的强力支持才能完成，一般的商业银行往往不愿涉足风险较高的投资，只有投资银行愿意承担较高的风险，以求获取丰厚回报，并且垃圾债券的发行也只有由投资银行进行操作，才能发行出去。而投资银行之所以愿意提供服务，是因为投资银行在获取高利率回报的同时，还可以得到巨额的佣金。因此，有人将杠杆收购归纳为投资银行和并购企业的合作博弈，双方都从中获得了巨额交易合作剩余。

4. 杠杆收购融资依赖于发达资本市场的支持

杠杆收购以外部融资为主，其中间接融资由投资银行等提供，居次债券中的次级债券、可转换债券以及优先股股票都是直接融资形式，严重依赖于资本市场的发展。首先，资本市场得允许企业以这些金融工具进行筹资，有相应市场环境和制度安排；其次，投资者也需要通过资本市场来分散风险；更为重要的是，资本市场中要有进行杠杆收购的大环境，形成对杠杆收购的信任预期，只有如此，杠杆收购的融资才会顺利进行，否则，只能是一些意见而已。

从企业的角度来讲，要使杠杆收购取得成功，收购企业至少应具备如下基本条件：

(1) 企业经营比较稳定，收益水平一直比较高。

(2) 企业的经营管理水平比较高，主要指经营者的管理水平和能力、企业的综合管理水平。

(3) 企业具有比较明显的市场竞争优势，产品的市场占有率较高，产品和销售市场多元化，能够抵御经济的周期波动。

(4) 企业财务状况比较良好，负债率较低，有比较充足的流动资金，并且有良好的流动性。在偿还收购负债期间，没有大的资产更新改造。

(5) 企业现金流量比较稳健，预期有稳定的现金流入以偿还到期的债务。

(6) 有合理健全的企业长期发展计划。

【适用范围】

公司兼并、收购与重组工具。

【总结与分析】

企业并购重组是搞活企业、盘活资产的重要途径。目前，我国现行的并购融资方式可分为现金收购、证券（股票、债券）收购、银行信贷等，但这些融资支付方式局限性较大，无法满足重大并购的复杂情况和资金需求，显然制约了多数并购重组的进行。在此情况下，杠杆收购融资方式就成了我国并购市场亟待探讨和开拓的融资方式。

7.17　买壳上市

【来源背景】

近几年的企业并购活动中，一个重要的特征就是企业并购呈现证券化趋势，特别是上市公司的并购活动最为引人瞩目。而在上市并购活动中，“买壳上市”由于其运作极为精巧，而且可以事半功倍，格外受到企业家们的关注。“买壳上市”目前在我国是一件“新事物”，最早是一些国内企业，为了达到在香港上市的目的，购买香港一些“壳”公司，最后成功实现本企业在香港的上市。

【内容】

所谓“买壳上市”，是指非上市公司通过并购控股上市公司来取得上市地位，然后利用反向收购的方式注入自己的有关业务和资产。从本质来说，这种方式就是非上市公司利用上市公司的“壳”，先达到绝对控股地位，然后进行资产和业务重组，利用目标“壳”公司的法律上市地位，通过合法的公司变更手续，使非上市公司成为上市公司。

买壳上市的操作步骤：

(1) 准备阶段。该阶段的主要工作有：

◆ 选择壳公司。根据自身行业及业务扩展需要选择一家上市公司，并对其市场地位、行业优势、资信等级、财务状况等作详细的研究论证，以确定它是否为理想的目标公司。

◆ 选择财务顾问。即选择一家投资银行为买壳上市的运作提供财务咨询和建议，这样做有利于处理可能产生的复杂的法律和行政管理事务。

◆ 筹集资金。国外非上市公司进行买壳上市时除使用自有资金外，筹资途径一般还有以下几种：发行普通股、发行优先股、发行可转换债券、发行认证股权证等，我国目前的筹资渠道还比较狭窄。

(2) 收购阶段。买壳上市的收购方式有三种：

◆ 通过股票二级市场来实现。一般来说，可以先在二级市场上购买目标公司的一小部分股份作为下一整体报价的一个跳跃，此步骤可以通过下属子公司或另外的关联机构进行操作，但需谨慎行事，以免引起目标公司股价大幅度波动，并且注意不要超过收购审报数量的限制，获得一定数量的股权后，便可在目标公司董事会获得席位，就能更清楚地了解目标公司的股权结构，并据此制定出报价时间。然后，可与目标公司的董事会

进行接触，若同意被收购，则可协议收购方式、比例等，同时还要经过上市公司董事会、股东大会等法律程序，进行评估、审计等一系列环节。若不同意被收购，则可开出标价竞购。此种方式的特点在于技术操作上相对单纯，可以绕开许多障碍，缺点是资金耗用量大。

◆ 通过内部协议转让方式来实现。我国目前上市公司股本结构中国家股、法人股比重较大，采用该方式可以大大降低收购成本，目前买壳方式主要以非流通股作为购买对象。

◆ 流通股和非流通股购买并举。

(3) 壳公司的整理及资产转移。收购公司应对目标公司的财务、业务经营、人事安排等进行调整，一般来说有以下几个方面的工作：

◆ 向目标公司选派主管人员，进行必要的人事调整。

◆ 与目标公司员工进行沟通。

◆ 进行管理制度、经营方式及企业文化等方面的融合。

在财务及业务经营等管理上对目标公司进行整合与协同。在壳公司的整理过程中，要特别注意各项新旧业务的串联运作，要解决好企业内部的各种矛盾和冲突，尤其要注意两公司间文化的融合。

资产转移是买壳上市的目标所在，一般有三个途径：

◆ 将目标公司作为本公司的下属子公司，并将扩张资产注入其中，达到变相上市的目的，该做法具有控制直接、方便的优点。

◆ 将本公司的一个下属子公司与收购过来的目标公司合并，间接达到资产转移的目的，该做法可以做到优势互补，较快地达到规模经济。

◆ 利用目标公司来收购属下的一个子公司，这样也能达到资产转移的目的。

【适用范围】

公司兼并、收购与重组工具。

【总结与分析】

买壳上市可以实现五大功能：

1. 买壳上市为优势企业拓展了一条进入资本市场的有效通道

通过买壳上市方式，可利用壳企业的配股和发新股权，较为便利地募集所需资金，投资于有效益的项目，或者用于反向注入公司原有的优良资产，从而可以凭借较少的资本，通过杠杆方式实现控制较大的资本额。

2. 买壳上市可以达到业务扩大化和经营多样化的目的

企业成长壮大有两条途径：扩大在同行业内的市场份额或进入新的行业，其实现途径一是投资新项目；二是并购其他企业的股份。采用投资新项目的发展方式对正在成长的新兴行业较为有利，而对一些成熟、垄断程度高的行业，不仅投入成本较高，而且必然会遇到进入障碍，若以买壳上市方式进入，则可以趁机分享目标公司的已有优势，或者通过注入优良资产扩大实力，既可以避免增加投资而引起行业内的恶性竞争，又可以

在短期内以较低的成本扩大企业规模，实现资产优化组合。

3. 买壳上市可使具有一定实力的非上市公司从多方获得金融支持

买壳之后，上市公司的资信等级受到新的母公司的保障而大为提高。一般来说，其股价会有较大幅度的上升。由于上市公司资信的提高，能够处于更有利的地位去获取期限更长、利息更低的银行贷款。这些贷款就可以成为上市公司重新获得配股资格之前的过渡资金。此外，通过配股可使股本扩张能力和筹资能力增强。

4. 买壳上市是解决法人股、国有股出路的有效途径

目前我国上市公司中国家股、法人股约占80%，由于体制和历史原因，大部分上市公司国家股是原有资产折价而成，而法人股则是以面值或低溢价购买，与个人股在购买成本上差距甚大。在我国目前企业体制现状下，国家股、法人股和社会公众股分离，从而限制了资源的合理流动，允许国家股、法人股协议转让，允许非上市公司收购上市公司股份，既可缓解市场压力，又可使企业降低成本。

5. 买壳上市也是开拓海外市场的重要方式

通过在海外市场买壳上市，壳公司成为收购的下属公司，收购公司可以壳公司的名义进行配股筹资。这比直接在海外市场发行企业债券无论是资信要求还是发行费用都要低很多。此外，采用海外直接上市的方法，必须面对严格的资格审查和繁复的手续，耗费巨大的人力和财力，而买壳上市则可避免此类复杂的手续，直接在交易市场上对合乎要求的目标公司进行举牌收购，不存在资格控制问题，由专业的投资银行策划，成功率较高。在收购成功后将资产注入壳公司即可完成变相上市，达到进入目标市场的目的。

【实例】

浙江金义借壳上市

金义集团是浙江民营经济界的代表性企业之一。20 世纪 90 年代末，金义集团率先举起打破家族制管理的大旗，探索民营企业走向现代企业制度的道路。2002 年 11 月中旬金义集团又率先成为国内首家在新加坡买壳上市的企业。

金义集团原准备到香港二板市场上市，相关手续都已就绪，但最后考虑到香港二板市场不太稳定，又退了下来。据悉，新加坡交易所考察了很多中国企业，也向金义集团投来秋波，两者一拍即合，金义决定一步到位，弃二板市场改在新加坡主板上市。

金义集团与新加坡上市公司电子体育世界签约，后者将以每股 0.085 新元（1 新元约合 5 元人民币）定向发售 1.347 亿股新股。金义则将属下杭州金义食品饮料有限公司的所有资产和业务（包括商标和专利权）注入电子体育世界，价值约 5 500 万元人民币。浙江金义集团董事长陈金义和管理层将持有 31.54%的股权，电子体育世界主席吴振华兄弟三人和奥斯控股私人有限公司总共持有 41.23%股权，剩下的 27.23%由公众持有，浙江金义集团不出一分现金，成为电子体育世界的第一大股东。11 月中旬，重组后的公司将“大中华食品”的名称在新加坡证交所挂牌上市，成为国内首家在新加坡买壳上市的企业。

7.18 出售与剥离法

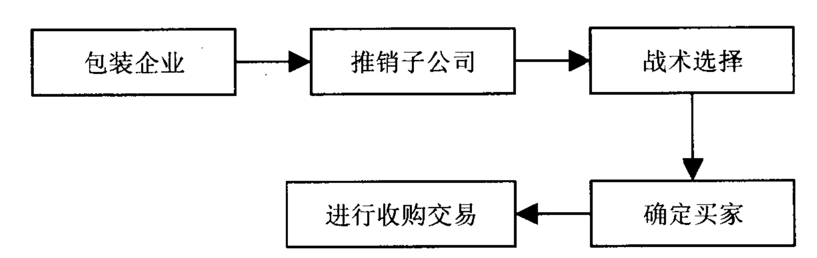
【来源背景】

任何公司都是在动态的环境中经营，当公司的经营环境发生变化时，如技术进步、产业结构升级、经济周期改变等，公司的经营方针与战略方向也该适应这些变化适当调整和改变，出售与剥离法就是公司实行收缩战略的一种表现形式。

【内容】

当一家公司发现它的一个部门或子公司不能给公司整体带来协同价值时，出售与剥离这个部门或子公司，可能是最具吸引力的解决方案。但问题的关键是，在出售与剥离过程中要实现公司整体利益的最大化而且顺利地达到出售目标，这是一个艰巨而复杂的过程。

一旦出售与剥离部门或子公司的决策作出之后，下面的任务就是如何执行决策。执行决策的过程是一项系统工程，从出售决策的作出到买家的确定再到交易的最终执行，需花费大量的人力、物力和财力，但只要决策得当，管理科学，公司仍能从出售部门或子公司中获取巨大收益。出售与剥离的过程一般可分为以下几个步骤：



1．包装企业

如果需要出售的子公司或部门还没有准备好，那么就有必要对它进行包装。包装一个企业需要一个精心设计的平衡技巧。在尽可能的情况下，经营业绩要有所提高，高层管理人员应开始思考和权衡管理决策的所有方面。例如，资本性投资开支可以推迟进行，以便获取更高的资本收益率；大规模的市场营销开支也尽可能往后推，以便获取更高的销售利润率。不过，过于粉饰短期经营也会得不偿失，这会使买家产生怀疑。要给买家留下这样的印象：该公司正在不断持续增长，并存在很大的销售扩张机会和发展前景。

给企业“打包”出售的另外一个重要工作是，在出售的全过程中鼓励留住该企业的主要管理人员，一流的企业管理人才能为该企业带来巨大的价值，并使整个出售过程顺利进行。

一旦真正的出售过程开始，即使是最初步的阶段，控制信息流也是非常重要的。如果出售企业的消息泄露，员工的士气可能受到打击，客户和供应商的关系可能恶化，市场价位可能下滑。

2．推销子公司

企业作了充分的准备之后，就要付诸于行动。出售一家公司与出售任何一件其他商品一样，市场定位和推销技巧非常重要。一般来说，推销的对象有两大类：财务买家和战略买家。

财务买家特别注重目标公司的财务状况和经营管理状况，对价格和风险的评估特别敏感。他们大多倾向于现金购买或杠杆资本化收购，现金购买直截了当，杠杆资本化其实是除部分现金出售以外，卖家在已卖出的子公司中继续留有一些股份，通常是20%~30%。

战略买家收购公司是寻求整合效应。从战略扩张的角度分析所购企业的联合价值，研究战略买家的战略意图，尽量使目标公司与之形成战略吻合，是卖家提高卖价达到推销成功的一个重中之重。

战略买家的收购形式更趋多样化。现金收购、杠杆收购、换股收购，都是他们常用的方法。换股交易使卖家可以拥有联合后的公司的一部分股份，也可以将得到的股票作为股息分给买家公司的股东。

3．战术选择

在确定买家的同时，出售战术的考虑尤为重要。直接出售有很多方法，但主要有传统两步法：拍卖和私下谈判交易。

传统两步法：首先要起草一份描述要出售业务的要约备忘录，然后写出潜在的买家名称。与潜在的买家进行联系时，要注意只有在他们签署一份保密协议后，方送出要约材料。感兴趣的买家会要求提供更多的信息，这时应该满足。在双方约定的时间内，潜在买家会交上一份初步的不具约束力的包含竞价内容的表达书。根据表达书，可以选出几个有希望的潜在者进入第二轮竞价，并给予这些潜在者进一步了解出售企业状况的权利。

在竞价过程接近高潮时，要把准备好的竞价程序书发给保持到最后一轮的竞价者，并要附上一份收购协议样本。竞价程序书上要载明可接受的竞价要点。到了竞价截止日，竞价者交上竞价书。卖方根据竞价书选出最优者，与之进行谈判。

拍卖策略：成功地举办一次拍卖是一项有价值的挑战，特别是封闭式拍卖。竞价者不知道自已有多少名竞争对手，如果拍卖商有技巧并且整个过程被处理得井井有条，即使只有一个竞价者也可以被引诱入一场完整的竞价中。在这里，信息的处理技巧是左右拍卖成功的一个非常重要的手段。

私下谈判交易：私下谈判可能只有一家，也最好只和一家进行私下谈判。在此谈判的过程中，获取对方的信息的多少是取得成功的关键。另外，不动声色的沉稳也是一个取得成功的主要因素。

4．确定买家

所有以上的出售与剥离战术运用结束以后，就可以选择一个最优者。价格经常是选择的决策因素，但其他因素有时也会起重要作用。某一竞价者可能出价很高，但合同条款不一定是好的，且收购资金来源也描述不足。而另一个竞价者可能出价较低，但合同干净利落，成交简单，成交迅速。

5. 进行收购交易

一旦选择了最后的赢家，就可以谈判并签署收购合同，一般的收购交易活动尽量迅速，时间大约要控制在1~2个月内。如果牵涉到大型上市公司交易，成交过程也可以持续较长的时间。

【适用范围】

公司兼并、收购与重组工具。

【总结与分析】

出售与剥离是发展战略的合理选择，属于与扩张战略相对应的收缩战略。公司通过出售与剥离不适于公司长期发展战略、没有成长潜力或影响公司整体业务的子公司、部门或产品生产线，可使资源集中于经营重点，从而更具竞争力。同时，出售与剥离还可使公司资产获得更有效的配置，提高公司资产的质量和资本的市场价值。

【实例】

爱立信“瘦身”

由于全球电信业复苏乏力和公司的3G技术等主要市场增长缓慢、业务经营不理想以及赢利前景模糊等众多原因，从2000年起，爱立信就陷入了前所未有的低潮。公司股票在斯德哥尔摩证券市场上下跌九成多。

随即，爱立信公司进行了大刀阔斧的“瘦身”改革，目前改革已初见成效。爱立信2002年7月公布的公司最新季度财务报告显示，2002年第二季度爱立信的亏损额为3.8亿美元，较2001年同期减少了1.7亿美元，而且明显低于此前业界所普遍预测的4.3亿美元。

“成本控制计划成功提升了毛利润率、降低了营运成本，二季度亏损额的大幅减少，就是一个良好的例证与开端。爱立信将继续强化对企业内部及产业进行整合及重组，节约开支、控制成本将成为爱立信争取恢复赢利的重要策略之一。”

目前，爱立信的员工总数已经从2001年的10万多人减到了7万人，2003年将减到6万人以下。爱立信还计划再压缩近50亿美元的开支，并将公司的IT服务外包，实现从手机制造商到手机技术提供商的转变。

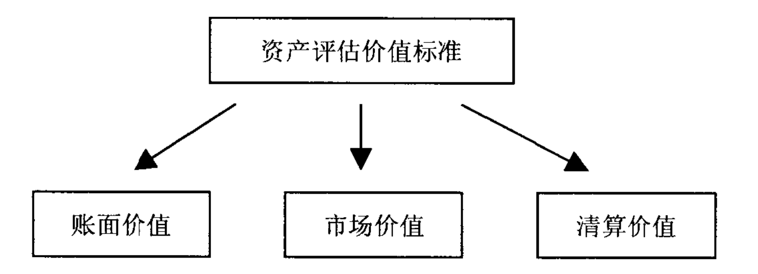
7.19 资产价值基础法

【来源背景】

在企业间的并购活动中，买卖双方必须对目标企业作出价值判断。资产价值法是注重于目标企业资产的估价方法。

【内容】

资产价值基础法指通过对目标企业的资产进行估价来评估其价值的方法。确定目标企业资产的价值，关键是选择合适的资产评估价值标准。目前国际上通行的资产评估价值标准主要有以下三种：



(1) 账面价值。账面价值是指会计核算中账面记载的资产价值。例如，对于股票来说，资产负债所揭示的企业某时点所拥有的资产总额减去负债总额即为公司股票的账面价值（账面净资产），再减去优先股价值，即为普通股价值。

(2) 市场价值。市场价值与账面价值不同，是指把该资产视为一种商品在市场上公开竞争，在供求关系平衡状态下确定的价值。当公司的各种证券在证券市场上进行交易时，它们的交易价格就是这种证券的市场价值。它可以高于或低于账面价值。

市场价值法通常将股票市场上与企业经营业绩相似的企业最近平均实际交易价格作为估算参照物，或以企业资产和其市值之间的关系为基础对企业估值。其中最著名的是托宾（Tobin）的Q模型，即一个企业的市值与其资产重置成本的比率。公式如下：

Q＝企业价值÷资产重置成本

企业价值＝资产重置成本＋增长机会价值＝Q×资产重置成本

一个企业的市场价值超过其重置成本，意味着该企业拥有某些无形资产，拥有保证企业未来增长的机会。超出的价值被认为是利用这些机会的期权价值。

(3) 清算价值。清算价值是指在企业出现财务危机而破产或歇业清算时，把企业中的实物资产逐个分离而单独出售的资产价值。清算价值是在企业作为一个整体已经丧失增值能力情况下的资产估价方法。对于股东来说，公司的清算价值是清算资产偿还债务以后的剩余价值。

【适用范围】

企业并购活动中目标企业价值评估工具。

【总结与分析】

在资产价值评估法中，不同的价值标准有不同的特点。

账面价值估价方法不考虑现时资产市场价格的波动，也不考虑资产的收益状况，因而是一种静态的估价标准。账面价值取数方便，但是其缺点是只考虑了各种资产在入账时的价值而脱离现实的市场价值。

市场价值估价方法中的Q模型的一个重要缺陷是Q值的选择比较困难，即使企业从事相同的业务，其资产结构也会有很大的不同。此外，对企业增长机会的评价并非易事。在实践中，被广泛使用的是Q值的近似值——“市净率”，它等于股票市值与企业净资产值的比率。

清算价值估价法则一般只适用于企业破产或歇业清算时。

【实例】

假定一家企业的各项资产的重置成本合计是2.7亿元，其Q值是2，则企业价值为：

企业价值＝重置成本×Q＝2.7×2＝5.4亿元。

7.20 收益法

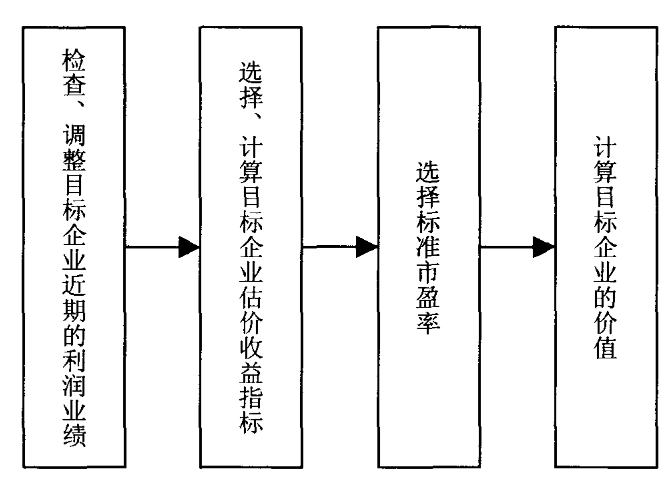
【来源背景】

在企业间的并购活动中，买卖双方必须对目标企业作出价值判断。收益法是注重于目标企业收益的估价方法。

【内容】

收益法（又称市盈率模型）是根据目标企业的收益和市盈率确定其价值的方法。因为市盈率的含义非常丰富，它可能暗示企业股票收益的未来水平、投资者投资于企业希望从股票中得到的收益、企业投资的预期回报、企业在其投资上获得的收益超过投资者要求收益的时间长短。

应用收益法对目标企业估值的步骤如下：



(1) 检查、调整目标企业近期的利润业绩。收益法使用的收益指标在性质上是目标企业在被收购以后持续经营可能取得的净利润。对目标企业净利润的分析，应该考虑下列因素，并进行适当调整：

◆ 并购企业必须仔细考虑目标企业所使用的会计政策。关注目标企业是否存在滥用会计政策操纵利润的行为，或者随意调整会计政策使企业净利润缺乏必要的可比性。若有必要，需调整目标企业已公布的利润，使其与买方企业的会计政策一致。

◆ 提出非常项目和特殊业务对净利润的影响。

◆ 调整由于不合理的关联交易造成的利润增减金额。

(2) 选择、计算目标企业估价收益指标。一般来说，最简单的估价收益指标可采用目标企业最近一年的税后利润，因为其最贴近目标企业的当前状况。但是，考虑到企业经营中的波动性，尤其是经营活动具有明显周期性的目标企业，采用其最近三年税后利润的平均值作为估价收益指标将更为恰当。实际上，对目标企业的估价还应当更多地注重其被并购后的收益状况。比如，当并购企业在管理方面具有很强的优势时，假设目标企业被并购后在有效的管理下，也能获得与并购企业同样的资本收益率，那么据此计算出目标企业被并购后的税后利润作为估价收益指标，可能对企业并购决策更具有指导意义。

(3) 选择标准市盈率。通常可选择的标准市盈率有如下几种：在并购时点目标企业的市盈率、与目标企业具有可比性的企业的市盈率或目标企业所处行业的平均市盈率。选择标准时必须确保在风险和成长性方面的可比性，该标准应当是目标企业并购后的风险—成长性结构，而不应仅仅是历史数据。

(4) 计算目标企业的价值。利用选定的估价收益指标和标准市盈率，就可以比较方便地计算出目标企业的价值。公式如下：

目标企业的价值＝估价收益指标×标准市盈率

【适用范围】

企业并购活动中目标企业价值评估工具。

【总结与分析】

采用收益法估算目标企业的价值，以投资为出发点，着眼于未来经营收益，并在测算方面形成了一套较为完整有效的科学方法，因而为各种并购价值评估广泛使用，尤其适用于通过证券二级市场进行并购的情况。但在该方法的使用中，不同估价收益指标的选择具有一定的主观性，而且我国股市建设尚不完善，投机性较强，股票市盈率普遍偏高，适当的市盈率标准难以取得，所以在我国目前的情况下，很难完全运用收益法对目标企业进行准确估价。

【实例】

A 公司拟横向兼并同行业的 B 公司，假设双方公司的长期负债利率均为 10%，所得税税率为 50%。按照 A 公司现行会计政策对 B 公司的财务数据进行调整，得出 B 公司近三年税后利润的平均值为 22 万元，市盈率为 12；而 A 公司的市盈率为 18。

由于并购双方处于同一行业，从并购企业的角度出发，预期目标企业未来可达到同样的市盈率是合理的，所以 A 公司可选择其自身的市盈率为标准市盈率。

所以，B 公司的价值＝标准市盈率×税后利润的平均值＝22×18＝396（万元）。

7.21 企业安全率

【来源背景】

每个企业在其经营过程中，随时都必须考虑财务危机和失败，考虑在企业一旦出现财务困难或财务失败时，如何处理企业的财务事宜，如何维护各相关主体的利益。企业安全率是一种通过财务比率走势来预测财务危机的工具。

【内容】

企业安全率是由两个因素交集而成的：一是经营安全率；二是资金安全率。经营安全率用安全边际率表示。

安全边际率＝安全边际额÷现有（预计）销售额

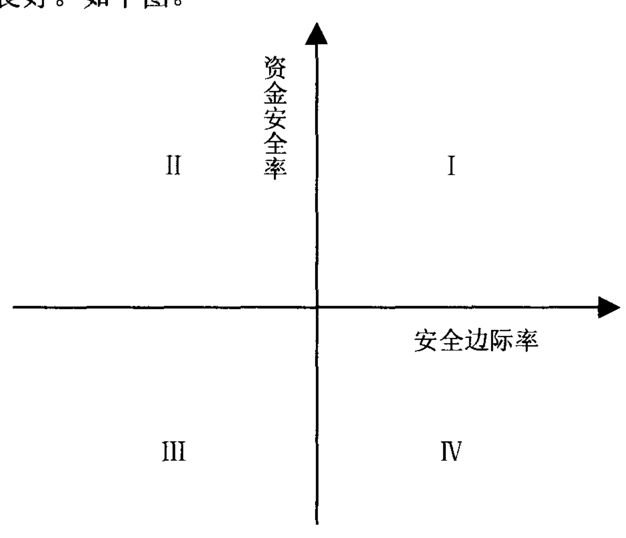
＝（现有或预计销售额－保本销售额）÷现有（预计销售额）

资金安全率＝资产变现率－资产负债率

＝（资产变现值－负债额）÷资产账面总额

在计算资金安全率时，所谓的“资产变现金额”，就是企业立即处置其所有资产后可以变现成现金的总数。在计算资产变现值之时，要以资产负债表所列的各项资产一一加以估算加总而得。例如，资产负债表上的现金和银行存款可用账面金额作为资产变现金额；应收账款除扣除呆账准备外，还需要扣除一些催收账款费用后作为资产变现金额。

在企业的预警分析中，可将资金安全率和安全边际率结合起来，判断企业的经营情况和财务状况是否良好。如下图。



企业预警分析图

(1) 当两个指标共同确定的经营安全率落在第Ⅰ象限，表示企业经营状况良好，应

该采取有计划经营扩张策略。

(2) 当两个指标落在第II象限，表示企业经营财务状况尚好，但是市场销售能力明显不足，应全盘研究对策，以加强企业总体销售实力，创造企业应有利润。

(3) 当两个指标落在第III象限，表示企业经营已经陷入经营不善的境地，随时有关门的危机，经营者应下决心立即采取措施，进行有效的重整。

(4) 当两个经营指标落在第IV象限，表示企业财务状况已露出险兆，经营者应将改善财务结构列为首要任务，要求企业全员对总体现金观念、自有资金比例提高，并积极进行开源节流。此时对市场营销应采用适度的成长策略，并且要求营销部门对顾客做必要的筛选，提高信用政策的标准，以防止不良销售损失。

【适用范围】

企业财务危机预测工具。

【总结与分析】

安全边际率是一种成本低廉的企业财务失败诊断工具，它能有效地防范与解决问题、回避财务危机的发生。它是一种单变模式，即通过单个的财务比率来预测财务危机，与多变模式通过多种财务指标加权汇总来预测财务危机相比，相对比较偏颇。

【实例】

ABC公司明年预计销售额2 500万元，变动成本率为60%，固定成本为800万元，资产账面价值为1 000万元，经仔细核定，确认将企业资产按变现价值估算约为900万元，他人资本600万元，自有资本400万元，合计为1 000万元。试通过安全边际率来预测财务危机。

保本销售额＝800÷（1－60%）＝2 000万元

安全边际率＝（2 500－2 000）÷2 500＝20%

资产变现率＝900/1 000＝90%

资产负债率＝600/1 000＝60%

资金安全率＝90%－60%＝30%

可见，ABC公司的边际安全率为20%，资金安全率为30%，其所代表的经营安全率在第I象限，表示ABC公司经营状况良好。

7.22　股票回购法

【来源背景】

股票回购，在国外股票市场上，由来已久。近年来，随着我国股票市场的发展，股票回购的案例日渐增多。采用股票回购一般是因为以下几方面的原因：防止国内外其他

公司的兼并与收购；振兴股市；维持或提高每股收益水平和公司股票价格；重新资本化。

【内容】

股票回购是指上市公司利用现金等方式，从股票市场上购回本公司发行在外的一定数额的股票的行为。公司在股票回购完成后可以将所回购的股票注销。但在绝大多数情况下，公司将回购的股票作为“库藏股”保留，仍属于发行在外的股票，但不参与每股收益的计算和分配。库藏股日后可移作他用，如发行可转换债券、雇员福利计划等，或在需要资金时将其出售。

股票回购是一种支付现金股利的替代方法，它将公司缺乏有利可图投资机会的多余现金通过收购本公司流通在外的股票方式分给股东。公司购回本身发行的部分股票后，流通在外的股票就相应减少，而由于收购股票的资金是企业闲置的资金，因此，也不会对公司收益产生不利影响，这样，流通在外的股票每股收益就会增加，从而导致股票价格上涨。

由于股利收入与资本收益在纳税方面存在差异，前者的税率高于后者，因此，从理论来讲，用股票回购来替代股利支付对股东更为有利。这样做可以使股东回避较高的税率，获得少纳税的好处。当然，这种股利政策由于减少了国家税收，因此会受到国家税务机关的制约。不但我国明文规定不准企业以该种目的回购本公司的股票，就是西方国家，税务部门也十分警惕企业采用股票回购的方式来替代支付现金股利的方式，企业若有不慎，将会受到罚款处分。

关于股票回购的方式，主要有下述五种划分方法：

(1) 按照股票回购地点的不同，可分为场内公开收购和场外协议收购两种。场内公开收购是指上市公司把自己等同于任何潜在的投资者，委托在证券交易所有正式交易席位的证券公司，代自己按照公司股票当前市场价格回购。场外协议收购是指股票发行公司与某一类（如国家股）或某几类（如法人股、B股）投资者直接见面，通过在店铺市场协商来回购股票的一种方式。协商的内容包括价格和数量的确定，以及执行时间等。

(2) 按照筹资方式，可分为举债回购、现金回购和混合回购。举债回购是指企业通过向银行等金融机构借款的办法来回购本公司股票。其目的无非是防御其他公司的敌意兼并与收购。现金回购是指企业利用剩余资金来回购本公司的股票。如果企业既动用剩余资金，又向银行等金融机构举债来回购本公司股票，称之为混合回购。

(3) 按照资产置换范围，划分为出售资产回购股票、利用手持债券和优先股交换（回购）公司普通股、债务股权置换。债务股权置换是指公司使用同等市场价值的债券换回本公司股票。

(4) 按照回购价格的确定方式，可分为固定价格要约回购和荷兰式拍卖回购。前者是指企业在特定时间发出的以某一高出股票当前市场价格的价格水平，回购既定数量股票的要约。荷兰式拍卖回购首次出现于 1981 年 Todd 造船公司的股票回购。此种方式的股票回购在回购价格确定方面给予公司更大的灵活性。

(5) 可转让出售权回购方式。所谓可转让出售权，是实施股票回购的公司赋予股东在一定期限内以特定价格向公司出售其持有股票的权利。之所以称为“可转让”是因为

此权利一旦形成，就可以同依附的股票分离，而且分离后可在市场上自由买卖。

【适用范围】

上市公司股利分配工具，也可用于其他特定的目的，比如防止恶意收购、振兴股市、提高收益、重新资本化等。

【总结与分析】

国外上市公司回购本公司股票的历史和现实已经证明，允许上市公司在特定条件下，通过特定方式回购部分本公司股票，不仅有利于振兴股市、防止敌意兼并与收购，而且有利于稳定股东队伍、充分发掘管理人员的管理才能，更重要的是有利于全社会资源的优化配置。虽然我国目前并不完全具备大规模实施股票回购的条件——《公司法》规定，“公司不得收购本公司股票，但为减少资本而注销股份或与持有本公司股票的其他公司合并时除外”，但这并不会影响我们在局部范围内有条件地实施或推广。

当然，不恰当的公司股票回购有可能损害股票交易的公正性和股东及债权人的利益。这是因为：第一，企业内部管理人员有可能利用这一内部消息，抢先一步自己买卖本公司股票，从中牟取暴利；第二，企业有可能利用回购本公司股票欺瞒一般的投资者。因此，有关部门应该从购入方法、时间、价格和数量等方面严格约束企业行为，并依法禁止不正当交易，防止企业的操纵股价行为。

【实例】

三星大量回收股票

在一次董事特别会议上，三星电子决定大量购回公司的股票。这一决定再次强调了其“股东为本”的经营原则。

这次收购行动涉及三星全部股票的2%，折合300万普通股和40万优先股。这些股票目前的市值约为5 000亿韩元（1美元＝1 100韩元）。

此次的股票回购计划是三星电子历史上最大一次回购行动。

在回购计划制定前，三星电子的股票价格下跌了40%。通过这一回购计划，三星对正在下跌的股票进行了直接的干预。此外，三星还将借此向股东们显示其将采取强有力的措施来保证股东的信心和利益。

根据韩国的法律，股票回购行为将在正式公告后3天至3个月内执行。三星认真考虑了收回这些股票所产生的影响，并确信这个决定将有利于三星和股东双方。

三星电子表示：“我们将采取类似股息或股票回购计划等方法来保证股东们的利润。”

三星电子的股票资本总值占到韩国证券交易所上市股票资本总额的13%。人们希望三星的股票回购计划能为目前不甚景气的韩国股市注入一些活力。

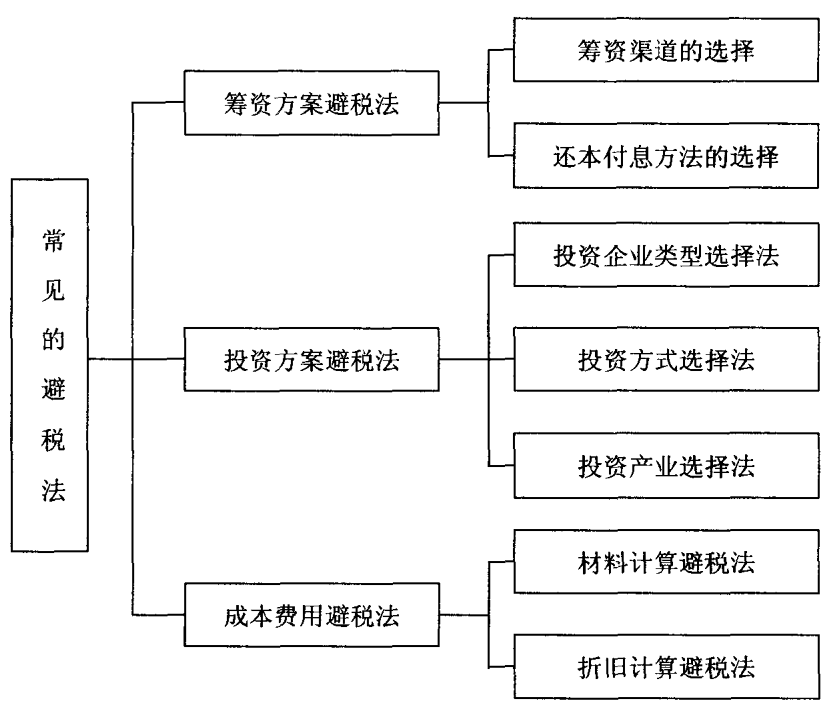
7.23 合理避税

【来源背景】

避税是指纳税人依据税法规定的优惠政策，采取合法的手段，最大限度地采用优惠条款，以达到减轻税收负担的合法经济行为。在市场经济条件下，国内避税的表现形式多种多样，利用地区间税收政策规定的差异、税法存在的漏洞等进行避税的手法更是形形色色、变化多端。

【内容】

常用的避税方法有筹资方案避税法、投资方案避税法和成本费用避税法。



1．筹资方案避税法

筹资方案避税法是指利用一定的筹资技术使企业达到最大获利水平和税负减少的方法。筹资方案避税主要包括筹资渠道的选择及还本付息方法的选择两部分内容。

一般来说，企业筹资渠道有财政资金、金融机构信贷资金、企业自我积累、企业间拆借、企业内部集资、发行债券和股票、商业信用、租赁等等形式。从纳税角度来看，这些筹资渠道产生的税收后果有很大的差异，对某些筹资渠道的利用可有效地帮助企业减轻税负，获得税收上的好处。

通常情况下，站在避税的角度，企业内部集资和企业之间拆借方式效果最好，金融机构贷款次之，自我积累效果最差。其原因在于内部集资和企业之间的拆借涉及到的人

员和机构较多，容易使纳税利润规模分散而降低，出现“削山头”现象。同样，金融机构贷款亦可实现部分避税和较轻度避税。一方面，企业归还利息后，企业利润有所降低；另一方面，在企业的投资产生收益后，出资机构实际上也要承担一定的税收，从而使企业实际税负相对降低。所以说，利用贷款从事生产经营活动是减轻税负，合理避开部分税款的一个途径。企业自我积累资金由于资金所有者和占用者为一体，税收难以分摊和抵消，避税效果最差。

2．投资方案避税法

投资方案避税法是指纳税人利用税法中对投资规定的有关减免税优惠，通过投资方案的选择，以达到减轻其税收负担的目的。投资方案避税法主要包括投资企业类型选择法、投资方式选择法、投资产业选择法等。

① 投资企业类型选择法。

投资企业类型选择法是指投资者依据税法对不同类型企业的税收优惠规定，通过对企业类型的选择，以达到减轻税收负担的目的的方法。我国企业按投资来源分类，可分为内资企业和外资企业，国家对内、外资企业分别实行不同的税收政策，同一类型的企业内部组织形式不同，税收政策也不尽相同。因此，对不同类型的企业来说，其承担的税负也不相同。投资者在投资决策之前，对企业类型的选择是必须考虑的问题之一。

在合理避税方面，应主要考虑内、外资企业的税收负担存在的差别。内资企业的减低优惠税率幅度较小，而且减免税优惠政策适用范围较窄；而外商投资企业的减低优惠税率幅度较大，而且减免税优惠适用范围较宽。另外，适用其他各税的税种数不同：内资企业适用十个税种；而外商投资企业则适用六个税种。

② 投资方式选择法。

投资方式是指投资者以何种方式投资。一般包括现汇投资、有形资产投资、无形资产投资等方式。投资方式选择法是指纳税人利用税法的有关规定，通过对投资方式的选择，以达到减轻税收负担的目的。

投资方式选择法要根据所投资企业的具体情况来具体分析。以中外合资经营企业为例，投资者可以用货币方式投资，也可以用建筑物、厂房、机械设备或其他物件、工业产权、专有技术、场地使用权等作价投资。只要合理利用有关法规，无论采用何种方式投资入股，均可达到避税目的。但在具体运用时，还应根据投资的不同情况，综合分析比较，以选择最佳方案。

③ 投资产业选择法。

投资产业选择法是指投资者根据国家产业政策和税收优惠政策规定，通过对投资产业的选择，以达到减轻税负的目的。

投资者在进行投资决策时，要使投资行为既符合国家的产业政策，又要体现出税收的政策导向，通过对生产性企业和非生产性企业不同税收优惠的分析比较，综合考虑流转税和所得税的总体负担，选择最佳投资方案。

3．成本费用避税法

成本费用避税法是通过对企业成本费用项目的组合与核算，使其达到一个最佳值，以实现少纳税或不纳税的避税方法。采用成本费用避税法的前提，是在政府税法、财务

会计制度及财务规定的范围内，运用成本费用值的最佳组合来实现最大限度地抵消利润，扩大成本计算。可见，在合法范围内运用一些技巧，是成本费用避税法的基本特征。成本费用避税法包括材料计算避税法和折旧计算避税法等。

材料计算法是指企业在计算材料成本时，为使成本值最大所采取的最有利于企业本身的成本计算方法。材料价格是生产成本的重要部分，因此，材料价格波动必然影响产品成本变动。但是在材料市场价格处于经常变动的情况下，材料费用如何计入成本，直接影响当期成本值的大小；通过成本影响利润，进而影响所得税的大小。

另外，不同的折旧方法对纳税企业会产生不同的税收影响。首先，不同的折旧方法对于固定资产价值补偿和实物补偿时间会造成早晚不同。其次，不同折旧方法导致的年折旧额提取直接影响到企业利润额受冲减的程度，因而造成累进税制下纳税额的差异及比例税制下纳税义务承担时间的差异。企业正是利用这些差异来比较和分析，以选择最优的折旧方法，达到最佳税收效益。

【适用范围】

企业避税工具。

【总结与分析】

通过避税行为，产生了以下几方面的结果：

(1) 避税行为产生的直接后果是减轻了纳税负担，纳税人获得了更多的可支配收入。纳税人从事经济活动，其主要目的是获取尽可能多的财产或收入，而纳税则将纳税人的收入单方面转移给政府，而且是无偿的所有权转移。避税则可以使纳税人可支配收入增加。

(2) 避税行为的第二个后果是国家税收收入减少。避税对国家税收收入减少表现在三个方面：其一，避税本身直接导致的税收减少；其二，避税的不良效应迫使国家要投入更多的人力、物力、财力进行反避税；其三，一种避税方法成功后会招引更多的逃避税者。

(3) 避税将导致国民收入的再分配。避税通过减少财政收入来增加纳税人可支配收入，容易歪曲政府税收政策的分配意图。同时，由于避税行为所产生的增加收入要扣除纳税人避税成本，加上财政收入反避税成本核算，真正的收入增加要比想象的少，而损失则要多，从而导致更为复杂的再分配，降低了资源配置效率。

【实例】

A 例：

投资者欲投资办一中外合资经营企业，该企业为生产高科技产品企业，需要从合资外方购进一项专利权，金额为 100 万美元；如果以该合资企业名义向外方购买这项专利权，该外商应按转让该项专利权的所得缴纳预提所得税 20 万美元，其计算公式为：100 万×20%＝20 万（美元）。如果改为外商以该项专利权作为投资入股 100 万美元，则可免缴 20 万美元的预提所得税。

B例：

有一个中外合资经营项目，合同要求中方提供厂房、办公楼房以及土地使用权等，而中方又无现成办公楼可以提供，这时中方企业面临两种选择：一是由中方企业投资建造办公楼房，再提供给合资企业使用，其结果是，中方企业除建造办公楼房投资外，还应按规定缴纳固定资产投资方向调节税；二是由中方企业把相当于建造楼房的资金投入该合资经营企业，再以合资企业名义建造办公楼房，则可免缴固定资产投资方向调节税。

第八章

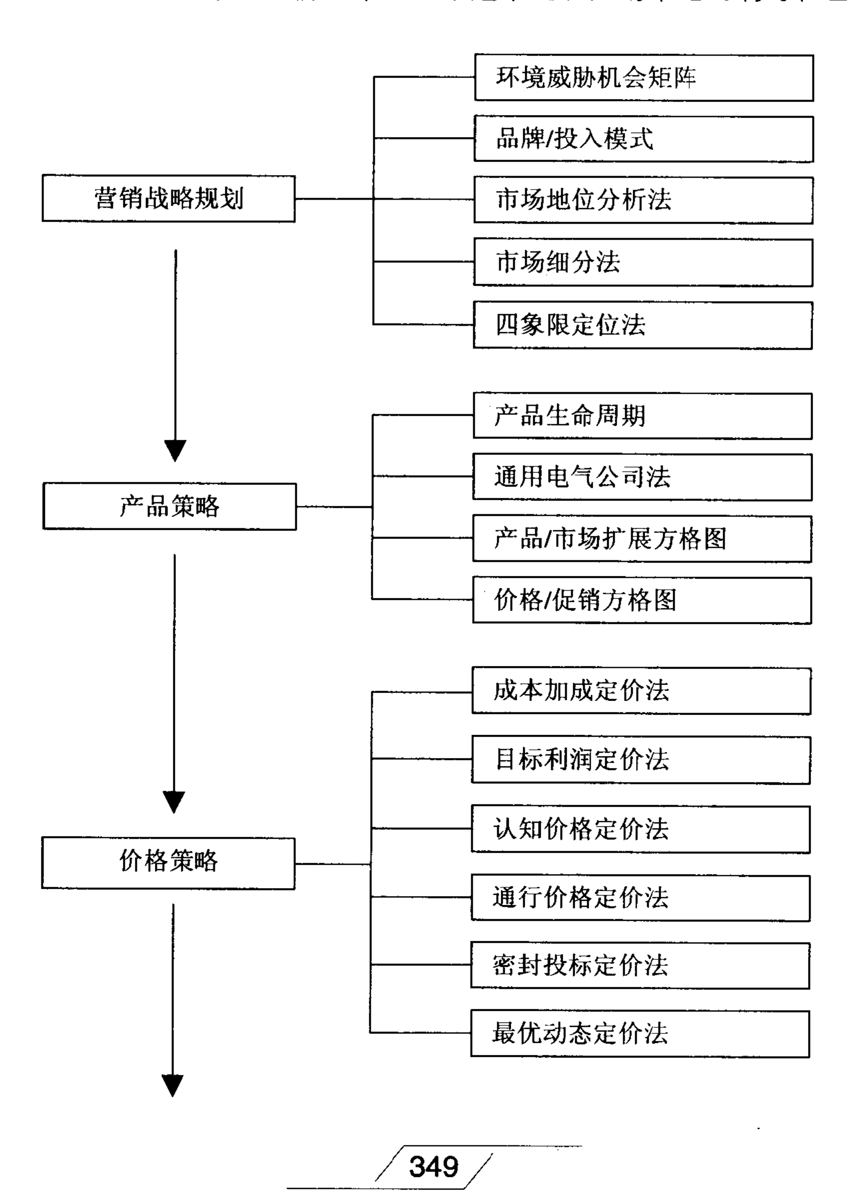
营销

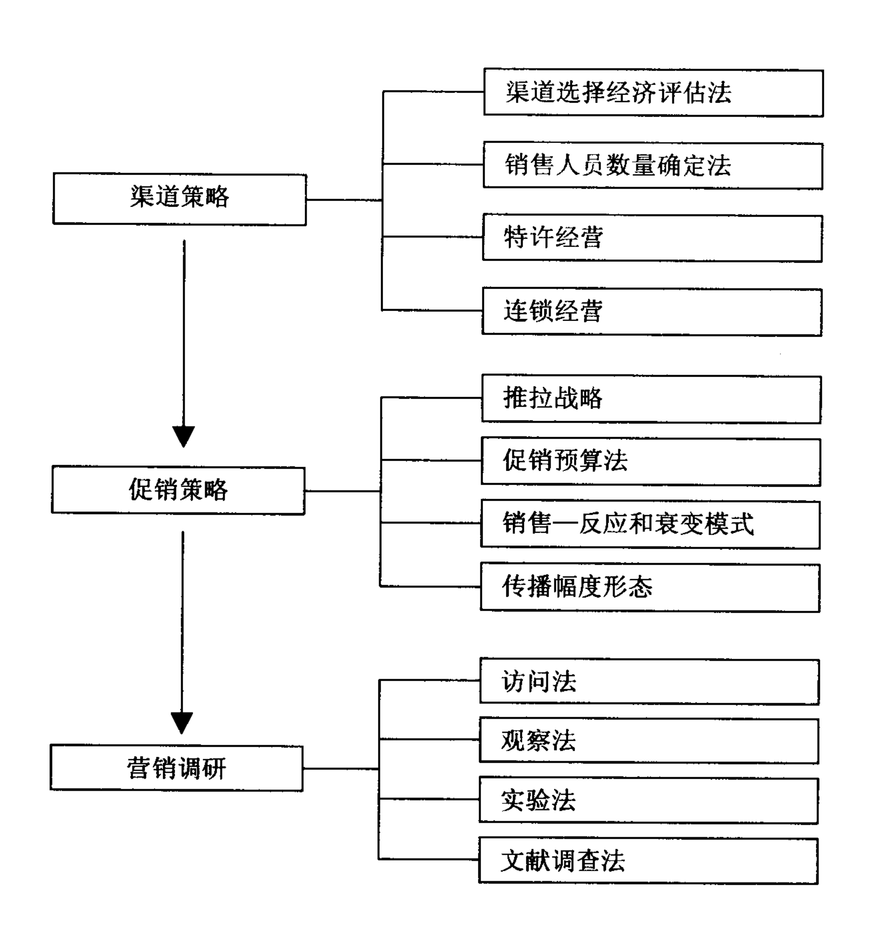


本 章 指 引

随着消费者需求的日益多样化，大多数产品供大于求，竞争进一步加剧，市场营销在企业中的地位和作用越来越重要。同时，市场营销也是企业最难决策的一个领域。市场营销问题不像生产、财务上的许多问题那样具有明确的数量特性。营销过程是动态的、非线性的、滞后的、随机的、互为影响和极其难以掌握的，纵使关于营销过程的信息量不足，也必须作出营销决策。然而，这并非是可以凭直觉进行决策的一个理由；相反，它提出了要改进营销理论和要有更为锐利的分析工具的要求。

基于这一要求，我们将当前较为流行和有实用价值的营销工具整理出来，一一介绍给大家。在介绍营销管理工具时，我们所遵循的主线是营销管理的过程，这个过程主要包括营销战略规划、产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略的制订和营销调研。




渠道策略
渠道选择经济评估法
销售人员数量确定法
特许经营
连锁经营
促销策略
推拉战略
促销预算法
销售—反应和衰变模式
传播幅度形态
营销调研
访问法
观察法
实验法
文献调查法

8.1 环境威胁机会矩阵

【来源背景】

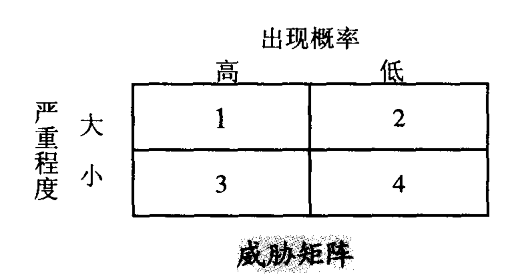
环境扫描日益成为一种重要的公司职能，公司必须识别环境中哪些是可能造成重大威胁或带来重大机会的要素。许多公司创立了问题管理程序，包括收集信息，以了解掌握有关可能影响企业未来的问题。

【内容】

环境发展趋势基本上可分为两大类：一类表示环境威胁；另一类表示环境机会。

1．环境威胁

环境威胁是指环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的营销行动，这种不利趋势将导致公司市场地位被侵蚀。



威胁矩阵

公司应该在其营销计划中把自己所面临的威胁识别出来，这些威胁应按其严重性和出现的可能性分类。如上图，左上角是关键性的，因为它们会严重地危害公司利益，并且出现的可能性也最大。公司需要为每一个这样的威胁准备一个应变计划，这些计划将预先阐明在威胁出现之前，或者当威胁出现时，公司将进行哪些改变。右下角的威胁比较微弱，可以不加理会，右上角和左下角的威胁不需要应变计划，但是需要密切加以注视，因为它们可能发展成重大威胁。

2．环境机会

环境机会是指对公司营销行为富有吸引力的领域，在这一领域里，公司将拥有竞争优势。这些机会可以按其吸引力以及每一个机会可能获得成功的概率来加以分类。公司在每一个特定的机会中成功的概率取决于它的业务实力（即独特的能力）是否与该行业成功所需要的条件相符合。经营最佳的公司将是那些在满足该行业成功条件中拥有大量竞争优势的企业，这些优势形成公司为顾客创造价值的能力。

		成功概率	
		高	低
吸引力	大	1	2
	小	3	4

机会矩阵

如上图，公司所面临的最佳机会是图左上角的那些机会，管理当局应该准备若干计划以寻求一个或几个机会。右下角的机会太小了，可以不必考虑。右上角和左下角的机会应该密切加以注视，其中任何一个机会的吸引力和成功概率都可能发生变化。

【适用范围】

营销战略分析工具，用于对营销环境的分析，以发现机会和规避风险。

【总结与分析】

把某个特定公司所面临的威胁和机会集中图解出来，就能勾勒出整个情况的特征有四种可能的结果：第一种理想的业务，是指拥有很多大好机会，而很少甚至可以避免威胁；第二种投机性的业务，是大好机会和威胁的出现率同样高；第三种成熟的业务，是大好的机会和威胁都很少；第四种麻烦的业务，是机会很少，而威胁却很大。适应能力强的公司不会坐等环境发生剧烈变化，它们将预见重要的环境威胁和各种机会，并准备各种计划以迎接挑战。

【实例】

通过环境威胁机会矩阵，对某个生产汽车的公司所面对的环境威胁分析如下：

(1) 竞争者发明了一种高效电动小汽车（严重而且出现概率高）。

(2) 严重的漫长的经济萧条（严重但出现概率低）。

(3) 汽油价格提高（不严重但出现概率高）。

(4) 更严格的汽车污染控制法令（不严重而且出现概率低）。

该公司所面对的环境机会如下：

(1) 公司发明一种高效电动小汽车（吸引力大而且出现概率高）。

(2) 公司发明每加仑行驶 96.56 公里的节油汽车（吸引力大但出现概率低）。

(3) 公司发明一种更有效的减震汽车（吸引力小但出现概率高）。

(4) 公司发明一种更有效的汽车污染控制系统（吸引力小而且出现概率低）。

8.2 品牌/投入模式

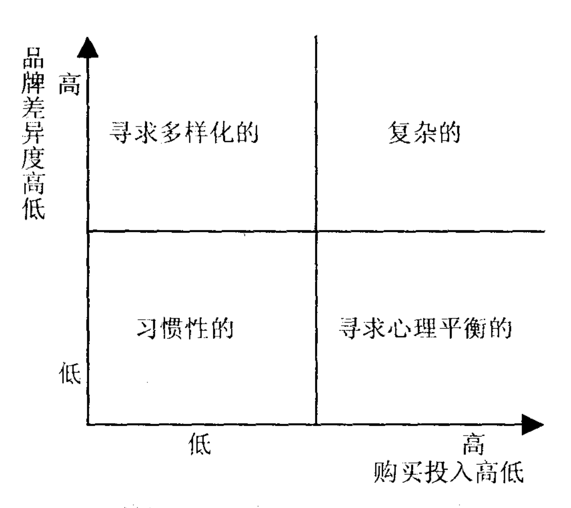
【来源背景】

现代营销是以满足消费者的需求为核心的，但消费者的消费需求和消费行为却不是轻易就能觉察到的，它受到各种内外在因素的影响和制约。在这些影响消费者消费行为的因素中，选取其中最主要的因素，建立消费购买行为模式，有助于更深入地理解消费者的需求，以便制定相应的营销策略。

【内容】

消费者购买行为是指消费者为满足其需求而购买商品的行为，它是消费者关于购买时间、购买地点、购买商品等一系列决策的结果，同时也受到经济、心理和社会等因素的制约和影响。

在影响消费者购买行为的各因素中，选取所购买商品品牌的差异度和消费者购买该商品的投入两个因素来考虑，以此分别作为纵坐标和横坐标，可以把消费者的购买行为分为复杂的、寻求心理平衡的、寻求多样化的和习惯性的购买行为，模型图如下：



消费者购买“品牌/投入”模式图

(1) 复杂的购买行为。当消费者所要购买的商品投入高而且品牌差异明显时，消费者比较谨慎，需要认真考虑和分析之后才能作出购买抉择，购买过程比较长。

(2) 寻求心理平衡的购买行为。当消费者所要购买的商品投入高而品牌差异不明显时，消费者比较关注商品的细节，因此在购买时要经过反复的比较才能作出最后的选择。

(3) 寻求多样化的购买行为。当消费者所要购买的商品投入低而品牌差异明显时，消费者不愿花时间和精力在不同品牌的商品中进行比较选择，属于冲动型的购买。

(4) 习惯性的购买行为。当消费者所要购买的商品投入低而且品牌差异不明显时，

消费者常常根据过去的使用习惯和偏好来选择，为此投入的时间和精力较少，而且对自己所熟悉的商品忠诚度较高。

【适用范围】

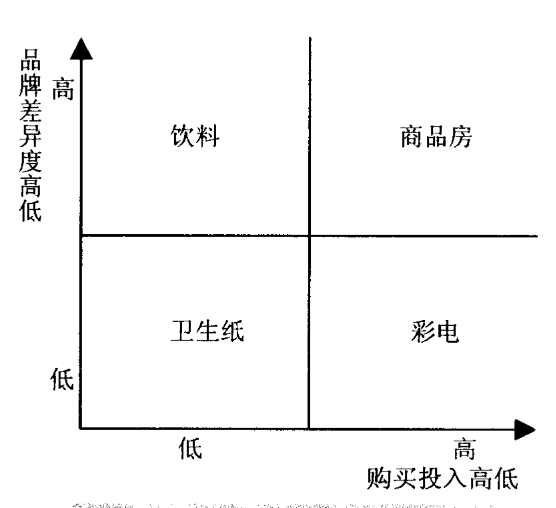
用于研究消费者购买行为，指导新产品开发、营销策略的制定等。

【总结与分析】

品牌/投入模式让我们对消费行为有了一个直观的认识，但它只考虑了两个主要的因素：品牌差异和购买投入。实际上，消费行为并非消费者个人的孤立行为，它受消费者的心理、个性、社会文化、经济、产品特性等诸多因素的影响和制约，并且在不同的情况下侧重点各有不同。因此，在运用此工具分析消费行为时，要注意针对具体分析的商品，考虑是否有其他影响消费者购买的重要因素。

【实例】

下面，我们用品牌/投入模式来分析消费者购买商品房、饮料、彩电、卫生纸等几种商品时的购买行为。分析图如下：



消费者购买“品牌/投入”模式图

(1) 购买商品房属于复杂购买行为。针对这种购买行为，营销人员应该让消费者充分了解商品的性能、特点以及可能带来的利益，帮助消费者作出购买决策。

(2) 购买彩电属于寻求心理平衡的购买行为。针对这种购买行为，营销人员应该争取在定价或售后服务及其他细节等方面优于其他企业，以帮助消费者达到心理上的平衡。

(3) 购买饮料属于寻求多样化的购买行为。针对这种购买行为，营销人员通过把自己商品排列在货架显眼位置，采用美观的包装和吸引人的广告，来刺激消费者购买。

(4) 购买卫生纸属于习惯性的购买行为。针对这种购买行为，营销人员可以运用优惠价格或其他促销方式来吸引顾客使用产品，并注意强化消费者对该企业产品的偏好。

8.3 市场地位分析法

【来源背景】

市场竞争是市场经济的基本特征之一。企业要生存和发展，除了要了解竞争对手的状况，还要分析自己在竞争中的地位，以便制定正确的竞争战略。

【内容】

根据市场地位分析法，企业的市场地位大致可以分为四种：市场领导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者。

(1) 市场领导者。一般每个行业都有一家或几家企业处于市场领导者地位，它们在自己所处的行业有明显的竞争优势，在企业的整体实力、市场占有率、新产品开发、定价、渠道及推广等方面都占据主导地位。

(2) 市场挑战者。市场挑战者是那些在市场上仅次于市场领导者的企业，它们尽管在市场上的总体优势不如市场领导者，但也具有不可忽视的实力，在某些方面的优势接近甚至超过市场领导者。

(3) 市场追随者。在一些产品同质性高的行业，由于新产品的开发需要花费大量的人力、财力和物力，因此，存在相当数量实力较弱的企业通过模仿和改良等方式来追随市场的领导者和挑战者，以获得较为稳定的收益，这些企业可以看做是市场追随者。

(4) 市场补缺者。市场补缺者都是一些小型企业，它们通过服务于大企业所忽略或无暇顾及的细分市场，通过自己的灵活性和特色化服务来获得收益。

【适用范围】

用于分析企业在行业所处竞争地位，以制定相应的营销战略。

【总结与分析】

市场地位分析法有助于企业的经营者和营销人员认清自身在市场中的竞争地位，在制定营销战略时，必须综合考虑市场环境、消费者需求等因素。因此，市场分析法只是为分析竞争地位提供了一种思考模式，但没有也不可能为所有企业提供一种决策和行动的模式。

【实例】

下面，我们用市场地位分析法来分析一下茶饮料市场。

在茶饮料市场中，市场领导者是康师傅。它占有最大的市场份额，通过明星代言，投入大量的宣传和推广费用，强调其口感、清新与活力。同时，它不断丰富其产品线，连续推出冰红茶、绿茶、冰绿茶、乌龙茶等品种，同时推出各种容量和形式的包装。

统一是茶饮料的市场挑战者。它采用的竞争策略是全面进攻型的，它针对康师傅，不但产品线基本重合，而且在产品研发、生产和推广等各方面投入巨大的费用，强调其自然、年轻而充满活力的品牌特征，它的市场份额已经接近甚至在某些区域超过了领导者。

茶饮料市场有众多的市场跟随者，它们大多都是靠饮料起家的，在茶饮料市场成长迅速之时进入市场，并且都有其自身的品牌定位。如娃哈哈，强调其来自“天堂水，龙井茶”的高品质；加多宝强调健康；维他茶饮料强调文化；第五季强调流行等等。

市场补缺者多为一些市场不知名的新出现的茶饮料，它们通常都只在较小的区域销售，在包装或命名上模仿一些领导品牌，其惟一的优势就是价格低廉。

8.4 市场细分法

【来源背景】

市场细分是美国市场学家温德尔•斯密在20世纪50年代中期总结了企业界市场营销的实践经验后提出来的新概念。市场表现为消费需求的总和，任何企业无论其规模和实力多大，都不可能赢得整个市场和以一种方式来吸引所有消费者。细分市场为企业解决这一问题提供了可能。

【内容】

市场细分是营销人员依据某些特性将消费者划分成若干个对产品有着明显不同需求特征的群体的过程，目的在于帮助营销人员做到能够依照各个群体之所需提供能够满足其特别需求的产品，并推出以这些群体消费者的不同需求为诉求点的广告或其他的行销活动策略。

市场细分的成败关键在于营销人员的分析能力，譬如设计时充分考虑各种可能性的能力，分析中对各种变量的理解力与统计分析技术水平，以及对营销的理解。一般来说，市场细分分析中可能会考虑的变量如下表：

市场细分的考虑因素

变　　量	考虑的主要因素
人口变量	性别、年龄、家庭人数等
社会经济因素	个人或家庭收入、职业、学历等
心理行动因素	性格、生活习惯等
与消费者相关的因素	使用频率、品牌忠诚度等
针对商品的因素	认知、偏好、利益评价等

市场细分有以下四个步骤：

(1) 确定细分目标。必须把将要细分的市场与企业的营销目标结合起来考虑。

(2) 选择细分标准，划分细分市场。把市场细分的各种考虑因素都列出来，根据这

些因素将选定的市场划分为若干细分市场。

(3) 初步分析，剔除共同因素。在这些细分市场中，找出其中的共同考虑因素加以剔除，而其中的差异性作为再次细分的基础。

(4) 衡量获利能力，确定目标市场。深入分析各个细分市场的规模和性质，结合本企业的实际情况，衡量其赢利前景，选择合理的细分市场。

针对细分市场，可以制定以下三方面的营销策略：

(1) 统一大市场策略。企业对所有的潜在用户采取同一产品即同样营销策略，结果可能是看起来市场很大，但由于不同用户需求不同，大多数潜在用户流失。

(2) 差异化市场策略。企业针对不同细分市场推出不同的产品与营销策略，结果可能是战线太长，企业会顾此失彼。

(3) 集中市场策略。企业只针对某一个细分市场提供适当产品与营销，追求某一个细分市场的占有率，结果可能是虽然抓住某一个小市场，但丢掉了大市场。

【适用范围】

用于分析与评估市场状况，确定目标市场及采取相应的营销策略。

【总结与分析】

在做市场细分时，针对以上提到的各种变量，采用不同的变量细分市场时，得到的结果也会不同。市场细分结果是否成功，需要进行四个方面的检验：

(1) 可测量性：即细分出的几个市场的大小、购买量等关键指标是可以进行测量的。

(2) 可到达性：即细分出的市场是看得见的，营销手段是可以到达的。

(3) 量的大小：即每个细分市场的量应该足够大从而能够支持商家有利润。

(4) 可操作性：即每个细分市场应该是能够允许商家开展随后的营销活动。

【实例】

万豪酒店的市场细分策略

万豪酒店是与希尔顿、香格里拉等齐名的酒店巨子之一，总部位于美国，现在，其业务已经遍及世界各地。万豪酒店成功的秘诀之一在于，偏向于使用多品牌策略来满足不同的细分市场需求。

这家著名的酒店针对不同的细分市场成功推出了一系列品牌：Fairfield（公平）、Courtyard（庭院）、Marriott（万豪）以及 Marriott Marquis（万豪伯爵）等等。在早期，Fairfield（公平）是服务于销售人员的，Courtyard（庭院）是服务于销售经理的，Marriott（万豪）是为业务经理准备的，Marriott Marquis（万豪伯爵）则是为公司高级经理人员提供的。

在原有的四个品牌都在各自的细分市场上成为主导品牌之后，万豪酒店又开发了一些新的品牌。现在，万豪酒店一共管理着八个品牌，这些品牌都是针对不同的细分市场而开发的。

万豪酒店的高层领导一旦发现有某个价格点的市场还没有被占领，或者现有价位的某些顾客还没有被很好地服务，他们就会马上填补这个“空白”。位于亚特兰大市的 Ritz Carlton（波特曼·丽嘉酒店，现在已经被引入上海等国内城市）经营得非常好，而且发展得很快，现在，该酒店甚至根本不用提自己是 Marriott（万豪）麾下的品牌。

万豪酒店一直致力于寻找其不同品牌间的空白地带。如果调查显示某细分市场上有足够的目标顾客需要一些新的产品或服务特色，那么，万豪酒店就会将产品或服务进行提升以满足顾客新的需求；如果调查表明在某一细分目标顾客群中，许多人对一系列不同的特性有需求，万豪酒店将会把这些人作为一个新的“顾客群”并开发出一个新的品牌。通过不断地市场细分来发现市场空白，并为这些市场空白提供相应的服务成了万豪酒店成长的动力和源泉。

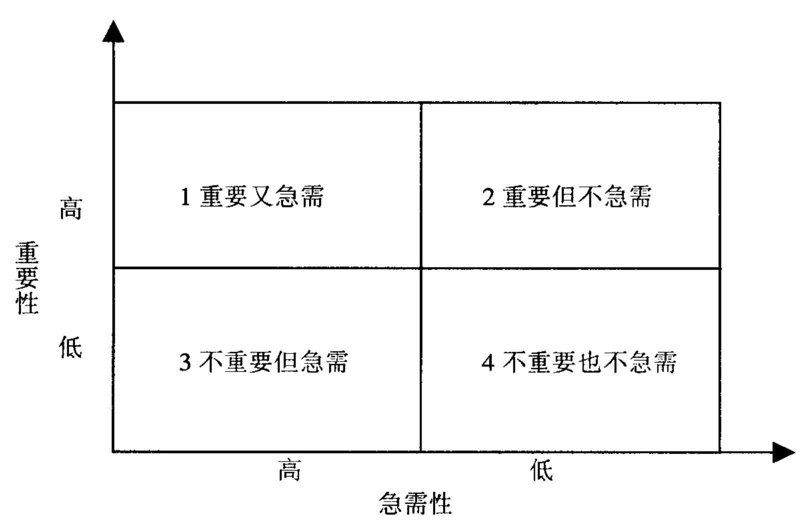
8.5 四象限定位法

【来源背景】

产品要被消费者所接受，必须能满足消费者的需求，而其中最必须关注的是那些对消费者来说重要而且急需的需求。四象限定位法为我们提供了一种简单有效的定位方法。

【内容】

消费者需求有很多种，如果从这些需求的重要性和急需性来考虑，可以将这些需求分为四种。以需求的急需性作为横轴，需求的重要性作为纵轴，可以建立如下的消费者需求四象限图：



消费者需求四象限图

如上图，消费者的需求特性层次，归结起来可分为四个部分，我们称之为“需求特性四象限”，即重要又急需、重要但不急需、不重要但急需、不重要也不急需。在新产品

开发或品牌定位时，我们应该首先要从消费者需求四象限中的第 1 象限，即对消费者来说重要而且急需的需求方面去考虑。

【适用范围】

应用于新产品上市、品牌定位等方面。

【总结与分析】

凭感觉寻找消费者的兴奋点与在四象限中寻求最合适的消费者未被满足的需求点，两种定位方法有着本质的区别，而且有时这一区别甚至是方向性的。

四象限定位法认为，只有品牌的定位满足于第 1 象限的“重要又急需”之特性时，品牌才能迅速被消费者关注与认可。而一般的品牌定位往往忽视了“第 1 象限”的原理，结果往往造成了品牌定位对于消费者来说，可能不重要也不急需，所以销售状况不好也在所难免了。

【实例】

利用四象限定位法为卫星定位系统定位

GPS，简称卫星定位系统，是 20 世纪 50 年代后期美国出于自身的政治、军事和经济利益的考虑，历时 30 多年而建立起来的。随着时代的进步，现在 GPS 已发展成为一个高速成长的产业，广泛应用于车辆定位、航海航空、测量等民用行业，特别是移动目标的定位监控、防盗报警和指挥调度。

通过大量的数据调查与消费者深度访谈，调查者发现消费者感兴趣的功能利益点主要有以下几个方面：

◆ 对系统的一级需求（重要且急需的）为：安全。

对于本系统的许多功能和服务，受访司机最感兴趣是安全功能（一级需求）。无论是司机本人还是家里人，都希望自己的亲人“高高兴兴出门去，平平安安返家来”，出车时能保证安全，成为司机与亲人之间最重要的需求。

◆ 对系统的二级需求（重要但不急需的）为：通讯。

消费者的二级需求，虽然在品牌运作初期，不能作为品牌主要诉求的利益点进行传播，但在以后的品牌发展的过程当中，作为品牌的延伸与附加性服务功能，亦很重要。

作为经常呆在车里的出租车司机，尤其是在下半夜，如果没有手机，与家人朋友联系就成了一件非常不方便的事。另外，车载电话不单纯是解决通讯问题，而且本系统的许多其他服务功能是通过它来实现的，并且还具有免提功能。如果有当然是一件好事，所以通讯功能成了消费者的二级需求也自然正常不过了。

◆ 不重要或不急需：预约叫车、信息接收等。

对于本系统提供的预约叫车服务功能，受访司机普遍认为：预约叫车作用不大。但对于恶劣天气、偏僻地区等特殊情况，预约叫车还是能起一些作用。至于信息接收等，更主要是通过听收音机或看报纸，已成习惯。所以，这两项功能已属于第 3、第 4 象限，

不宜作为主要利益点进行诉求，对品牌延伸的意义也不是很大。

通过以上分析我们发现，“安全”成了众多受访司机的首选概念。因为“安全”是司机最关心的话题，所以，向司机介绍能为他们的安全提供保障的系统服务，他们个个都表现出浓厚的兴趣与普遍持欢迎的态度。

分析调查到此，品牌核心内涵的提炼已基本完成，那就是以“安全”作为品牌的核心内涵，作为品牌传播的主体概念，所有功能的开发、深度服务等，也主要会围绕着这一概念进行运作，来对品牌进行整体规划与设计。

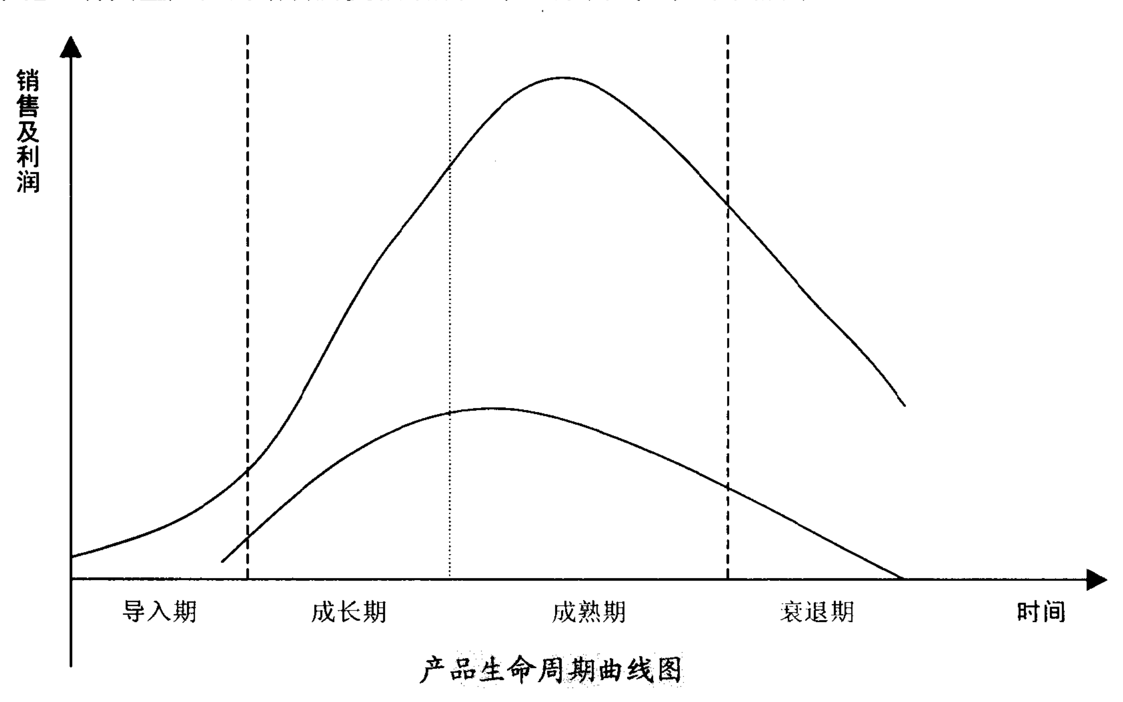
8.6 产品生命周期

【来源背景】

产品生命周期是市场营销学中的一个重要概念，它是无数产品从诞生到退出市场的自然过程中总结出来的。其中，古德曼（Goldman）和穆勒（Muller）在前人经验的基础上对产品生命周期理论进行了进一步的完善，而波里和库克等人提出了可操作的衡量方法来划分产品的各个阶段，使之具有更强的指导性。

【内容】

产品生命周期是指一种产品从投入市场到被淘汰退出市场的过程，典型的产品生命周期可分成四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。关于生命周期的讨论，大多数把一种典型产品的销售历史描绘成一条S形曲线，如下图所示。



产品生命周期曲线图

1. 第一阶段：导入期

在这一阶段，由于产品刚刚引入市场，销售增长缓慢，几乎没有利润甚至是负增长，其主要市场特征有：

◆ 与市场同类产品相比，新产品在经济、技术技能上表现出一定优势，在产品性能方面有所改进。

◆ 生产批量小，生产费用和营销费用较高，销售缓慢。

◆ 消费者对新产品还比较陌生，缺乏全面的了解和信任，市场需求量较小。

◆ 同类产品较少，市场竞争环境较为宽松。

导入期是使产品被市场认可的关键一步，产品进入市场顺利与否关系到新产品推出的成败。

2. 第二阶段：成长期

成长期是指产品被市场迅速接受，利润大量增加的时期，本阶段的主要市场特征是：

◆ 产品在市场上有较大的吸引力并已普遍被消费者接受，销售量迅速增长。

◆ 大批量生产产品，生产成本下降，企业经济效益明显提高。

◆ 由于产品市场迅速打开，销售量迅速增长，致使竞争者纷纷加入，市场竞争日趋激烈。

3. 第三阶段：成熟期

成熟期是指产品进入大批量生产，市场竞争最为激烈的时期。该阶段的市场特征主要为：

◆ 产品的市场供应量虽然有所增长，但市场需求基本趋于饱和，销售增长率下降。

◆ 市场上同类产品增多，市场竞争更加激烈，同类企业竞相开展多种多样的促销策略，试图扩大产品销售。

◆ 销售增长率开始下滑，利润由缓慢增长趋向缓慢下降，原有消费者的兴趣开始转向其他产品或替代产品。

4. 第四阶段：衰退期

该阶段主要表现为：

◆ 产品老化，不再适应市场需要。随着科技的不断发展和消费需求水平的提高，老产品在技术工艺和经济性能上处于落后状态，市场上出现了性能更好的替代品。

◆ 企业利润急剧下降。

◆ 消费需求迅速转移，老产品销售由缓慢下降变为急剧下降，产品处于被淘汰的过程中。

判断产品处于其生命周期的哪个阶段，可以采用类比法，即根据以往类似产品生命周期变化的资料来判断企业产品所处市场生命周期的哪个阶段。如要对我国彩电市场进行判断，可以借鉴类似产品如黑白彩电的资料作为依据，也可以借鉴其他家电产品的资料，或者借鉴其他国家或地区的相关资料进行判别。

【适用范围】

用于企业某一产品种类、形式或品牌乃至所处行业的预测与战略分析。

【总结与分析】

产品的生命周期并不是绝对的。对有的产品来说，如果没有实用性，可能在其引入期就已经夭折；对有的产品来说，可能其生命周期的某个阶段很长，以致不易觉察到其生命周期的存在；有的产品处于生命周期的某个阶段，而随着科技的发展或产品本身作了较大的改进而进入新的生命周期阶段。

产品生命周期还有一些不足之处。例如，生命周期的形式偏多，营销者常常不能指出产品已进入哪一个阶段。如一种产品似乎进入了成熟期，而实际上它只是达到在成长阶段另一个高潮以前的某一段暂时的高涨期。

【实例】

旅游产品的生命周期

旅游产品生命周期理论认为，旅游产品的发展过程要经历开发、发展、繁荣、衰退四个阶段。在开发阶段，旅游产品还未被广大消费者所认识，产品在旅游市场上知名度较低。通过修建旅游设施、改善交通条件，加强宣传促销，市场逐步打开，游客增加速度很快，从而进入到发展阶段。在繁荣阶段，游客增长速度趋于平稳，在旅游旺季，游客人数开始出现超过当地居民的趋势，对旅游的投入已开始产生良好的经济效益和社会效益。随着旅游产品的特色逐渐为更多的人所熟悉，其吸引力会随之逐渐下降，游客人数达到峰值后开始出现缓慢下降趋势。旅游企业或有关部门应进一步改善旅游设施，开发新旅游项目，扩大接待规模。在衰退阶段，旅游目的地的社会和环境承载力已达极限，由于市场竞争和新的旅游产品的吸引，加上严重的环境和社会问题，游客人数明显回落，特别是长线的团队游客下降，一些旅游设施闲置和改作他用。这一阶段可采取延长旅游产品生命周期策略或更新策略。

8.7 通用电气公司法

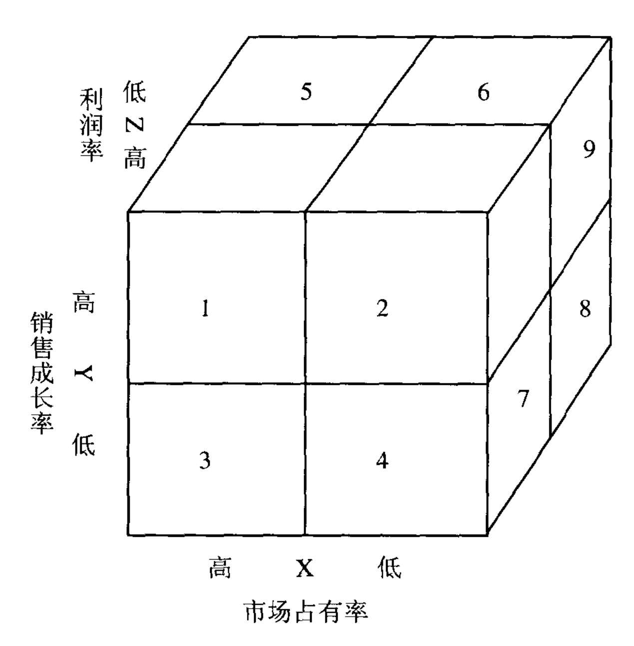
【来源背景】

一般来说，企业不能仅仅经营单一的产品，世界上很多企业经营的产品往往种类繁多，一个企业应该生产和经营哪些产品以及这些产品之间应该有些什么配合关系，这就是产品组合问题。通用电气公司法是规划产品组合的一种企业经营方法，因通用电气公司于 1970 年在公司战略计划中首先应用而得名。

【内容】

通用电气公司法是美国通用电器公司引用波士顿咨询集团法原理，扩大其考核内容而形成的一种规划企业产品组合、评价企业发展方向的战略分析方法。

通用电气公司法可以用三维分析图来分析产品组合的产品，在三维空间坐标上，以 x、y、z 三个坐标轴分别表示市场占有率、销售成长率以及利润率，每一个坐标轴又为高、低两段，这样就能达到九种可能的位置，如下图所示。



通用电气公司分析法三维图

(1) 第 1 象限区域产品：销售前景好，企业实力雄厚。应采用力保优势战略，集中资金，扩大规模，实现高质量、高价格、高收益。

(2) 第 2 象限区域产品：销售前景好，企业实力中等。应采用发展战略，从长远出发，以领先于同行业为目标，在重视收益的同时，力求迅速提高市场占有率。

(3) 第 3 象限区域产品：销售前景很好，但目前企业实力较弱。应采取扶持战略，以提高产品市场地位为最大目标。为追求长远收益，应尽可能提高当前投资量，虽然眼前收益较低，但可以迅速提高企业实力。

(4) 第 4 象限区域产品：销售前景一般，企业实力雄厚。应采取维持现有产品市场地位的战略，注意抓住市场机会，维持与扩大收益性。为此，所需的资金应优先投入。

(5) 第 5 象限区域产品：市场引力与企业实力均属一般。应采用稳定平衡战略，重视确保收益和选择风险较小的投资。

(6) 第 6 象限区域产品：市场引力一般，企业实力较弱。应采取有选择性地投资的战略，而且将投资控制在一定限度内，即选择那些能够迅速地探明问题所在，并且有希望尽快解决的产品，以便明确产品发展方向，防止不必要损失。

(7) 第 7 象限区域产品：市场引力较小，企业能力很强。应采用收获战略，即以实现收入最大化为目标，以便将由这类事业中所获收益转到有前途的事业上去。对这类产品应尽可能减小投资，除非有希望进一步提高利润。

(8) 第 8 象限区域产品：毫无销售前景，企业实力一般。应采用坐吃山空战略，停止投资，力争短期内收入最大，不参加低价竞争，允许市场占有率下降，为撤退做好准备。

(9) 第 9 象限区域产品：市场引力和企业实力均很小。应坚决采取撤退收缩战略，要以回收资金、减少损失为目标，果断地加以淘汰，将剩余资源投入到其他事业上去。

综观上述各象限产品的特点，企业应将产品的发展重点放在第 1、第 2、第 3 象限区域内，采用积极发展战略，重点投资，重点经营；而对于市场引力弱的第 7、第 8、第 9 象限区域，应采取维持收益或收缩退却战略。

【适用范围】

产品组合分析工具，确定哪些产品线需要增设、加强、简化或淘汰，以此来确定最佳的产品组合。

【总结与分析】

如果企业的大多数产品项目或产品线处于第 1、第 2、第 3、第 4 象限的位置上，就可以认为产品组合已达到最佳状态。因为任何一个产品的利润率、成长率和占有率都有一个由低到高的变化过程，不能要求所有的产品同时达到最好的状态，企业所能要求的最佳产品组合，必然包括：目前虽不能获利很多但有良好发展前途、预期成为未来主要产品的新产品；目前已经达到高利润率、高成长率和高占有率的产品；目前虽仍有较高利润率但销售成长率已趋降低的维持性产品；已决定淘汰、逐步收缩其投资以减少企业损失的衰退产品。

随着市场需求和竞争的变化，产品组合中的每个产品必然会在各个象限发生变化，有一部分产品获得较快的发展，也有一部分产品逐步走向衰落。企业必须通过新产品的开发和衰退产品的剔除，才能使产品组合保持动态平衡，争取保持最佳产品组合。

【实例】

“通用电气法”在通用电气

通用电气作为一家大规模多种经营型的公司，在 20 世纪 50 年代率先采用了分权化的事业部管理体制，随之公司事业有了惊人的增长。但没过多久，随着美国经济于 20 世纪 60 年代中期进入低速增长时期，公司业务也在 20 世纪 60 年代后半期至 70 年代期间增长缓慢，其中公司每股平均利润及投资利润率甚至呈现下降趋势。

造成这种局面的部分原因是公司新领导人在引入核动力及商用喷气式飞机引擎等资本密集产品时造成巨额亏损，其根本原因是公司的发展超出了控制范围。到 1968 年，全公司的业务单位增加到 200 个，划分成 50 个事业部，各部门间的业务与计划互不衔接，甚至完全脱节，使经营效率迅速下降。在这种情况下，公司上层认识到为达到减小风险，提高收益的战略目标，非得有一种能够统一规划、指挥各项事业经营的手段，使公司各种分散的业务从总体上取得平衡与衔接，实现产品、投资组合的最优化。

为达到以上目标，通用电气公司以当时负责财务工作的副董事长 R.约翰为主，开始加强计划体制，制订新的战略事业计划。其核心之一就是采纳由波士顿集团公司顾问小组提供的“波士顿咨询集团法”，对公司业务进行分析，并在此基础上，由公司咨询部长

罗斯·查尔德把本公司的有关指标按“公司实力”和“市场引力”两大类因素进行细分，并重新组合，将其整理成可进行多种因素分析的九象限图，以便能切实地根据当时的环境变化，从多种因素中及时地找出主要影响因素。由此，诞生了企业产品战略分析的新方法——“通用电气公司法”。

通用公司对企业产品通过“通用电器公司法”加以定量分析、评价，划分出九种类型，针对每一种类型列出相应的发展、维持及淘汰等对策，在此基础上调整产品结构，确定企业产品发展方向。通过坚持应用这些策略，通用电器公司极大地提升了公司的竞争优势，重新获得了高速增长。

8.8 产品/市场扩展方格图

【来源背景】

公司推出新的业务计划，管理当局首先要审视一下是否存在改进其现有业务成效的各种机会。安索夫提出了一种探测新的密集型成长机会的有用构架，这就是产品/市场扩展方格图。

【内容】

根据安索夫的产品/市场扩展方格图，针对产品和市场的不同，企业可以采取市场渗透战略、市场发展战略、产品发展战略和多样化战略。首先，企业应该考虑，在现有市场上，现有产品是否还能得到更多的市场份额（市场渗透战略）；然后，应该考虑是否能为其现有产品开发一些新市场（市场发展战略）；最后，考虑是否能为其现有的产品发展若干有潜在利益的新产品（产品发展战略）；它还应考虑为新市场开发新产品的种种机会（多样化战略）。如下图：

	现有产品	新产品
现有市场	(1) 市场渗透战略	(3) 产品开发战略
新市场	(2) 市场开发战略	(4) 多元化战略

安索夫的产品/市场扩展方格图

(1) 市场渗透战略。企业设法在现有市场上增加现有产品的市场份额。市场渗透有三种主要方法。以销售录音带的公司为例，可以尽力鼓励现有的顾客多买，在一定时间内使用更多的盒式录音带。如果大多数顾客都是偶尔购买录音带的，向他们显示多买录音带用来录制音乐的好处，这种做法尤为奏效。还可以将竞争对手的顾客吸引到自己的产品上来，或者尽力说服那些目前不用的人使用该产品。

(2) 市场开发战略。企业可以寻找一些新的市场，即用企业现有产品就能满足其需要的新市场。第一，在当地寻找潜在顾客，这些顾客目前尚未购买产品，但对产品的兴趣可能被激发；第二，公司可以考虑利用当地的新渠道把商品分销给其他用户；第三，公司可以考虑在当地或外地增加新的销售店。

(3) 产品开发战略。企业应该考虑开发新产品的可能性。

(4) 多元化战略。如果在目前业务范围以外的领域发现了好的机会，就可以采用多元化成长战略。当然，好机会是指行业吸引力很大，公司也具备成功的各种业务力量。多元化成长有三种类型，包括同心多元化战略（与现有产品相关产品）；水平多元化战略（现有顾客需要的新产品）；还有跨行业多元化战略。

【适用范围】

营销战略规划工具，适用于企业进行新产品或新业务的规划。

【总结与分析】

公司可以通过运用产品/市场扩展方格，系统地寻找各种新的业务机会，首先在现有产品市场上寻找扩大业务的途径，然后考虑与目前业务有关的后向一体化、前向一体化和水平一体化战略，最后可在目前业务之外的领域中寻找适当的机会。

【实例】

春兰多元化，是馅饼还是陷阱

刚刚拼杀完 2002 空调冷冻年度的春兰，又在放飞新的希望。2002 年秋天，春兰集团在北京召开“高能动力镍氢电池及应用发布会”。高能动力镍氢电池，一个当今最具环保意义、对春兰来说又是跨度更大的新产业，正式成为春兰多元化产业集团的“新军”。同时，以此类高能动力镍氢电池作为动力的春兰电动自行车，也成为春兰多元化战略的一支“轻骑兵”。

“没有空调，就没有春兰”，春兰集团 CEO 陶建幸这样说过。话中不仅包含了创业者难以描述的情感，也清楚地表达了春兰对空调产业运作成功的欣慰。有资料表明，1994 年，春兰在当时还只有单一的空调产品时，曾创下过一个月回笼 20 亿元资金的记录。

春兰没有止步于这种欣慰。1994 年底，春兰投资 20 多亿元兴建了年产 100 万辆摩托车和 100 万辆摩托车发动机的生产线，迈出了春兰多元化经营的第一步，也创下了这样的创举：春兰一举进入摩托车发动机制造领域，第一次改变了当时中国摩托车企业以整车组装为主的生产模式。

春兰向市场推出了以“春兰虎”、“春兰豹”为代表的双缸四冲程水冷摩托车。春兰摩托车问世后不久，1997 年春兰兼并了南京东风汽车制造厂这样一个也曾有过辉煌历史的中型卡车专业生产基地。至此，春兰的多元化轮廓彰显。

直到 2001 年 2 月，几乎让所有人眼前一亮的春兰豪华卡车得以面世。气派的春兰豪华卡车彻底改写了中国卡车的低俗形象，也让外界对春兰的多元化另眼相看。一时间，

春兰卡车名声鹊起，春兰特色的多元化模式也呼之欲出。据国家有关部门公布的国内中型载货汽车生产厂家产销情况，2001 年，春兰中型载货汽车产销量在全国范围内仅次于一汽、东风，名列第三。

据国家统计局中国行业企业信息发布中心有关统计调查结果，春兰在 2001 年中国家电制造业综合实力排比中名列第一。

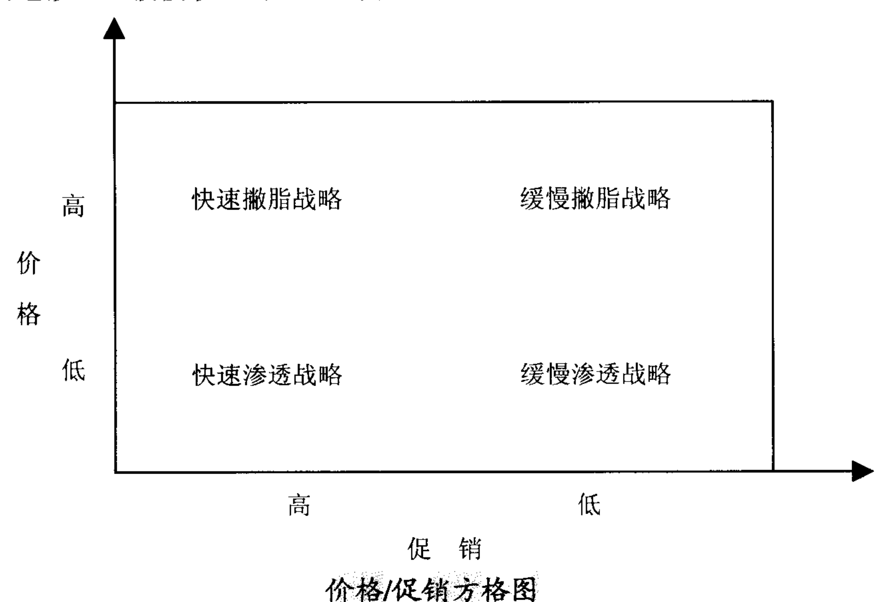
8.9 价格/促销方格图

【来源背景】

企业在推出一种新产品时，必须确定产品的价格、促销等营销要素的水平，价格/促销方格图就是一种与此有关的战略分析工具。

【内容】

当企业推出新产品，如果只考虑价格、促销的高低水平时，可以形成快速撇脂、缓慢撇脂、快速渗透、缓慢渗透等四个战略，企业只能在这四个战略中择一而行。如下图。



价格/促销方格图

(1) 快速撇脂战略：用高价格和高促销的方式推出新产品。公司采用高价格是为了在每单位销售中尽可能获取更多的毛利。同时，公司花费巨额促销费用在市场上说明虽然该产品定价水平是高的，但有其值得的优点。高水平的促销活动加快了市场渗透率。采用这一战略的假设条件是：

- ◆ 潜在市场的大部分人还没有意识到该产品。
- ◆ 知道该产品的人渴望得到它并有能力照价付款。
- ◆ 公司面临着潜在的竞争和想建立品牌偏好。

(2) 缓慢撇脂战略：以高价和低促销方式推出新产品。推行高价格是为了尽可能地回收每单位销售中的毛利，而推行低水平促销是为了降低营销费用，两者结合可望从市场上撇取大量利润。采用这一战略的假设条件是：

◆ 市场规模有限。
◆ 大多数的市场已经知晓这种产品。
◆ 购买者愿出高价。
◆ 潜在竞争并不迫在眼前。

(3) 快速渗透战略：以低价格和高促销水平的方式推出新产品。这一战略期望能给公司带来最快速的市场渗透和最高的市场份额。采用这一战略的假设条件是：

◆ 市场是大的。
◆ 市场对该产品不知晓。
◆ 大多数购买者对价格敏感。
◆ 潜在竞争很强烈。
◆ 随着生产规模的扩大和制造经验的积累，公司的单位制造成本会下降。

(4) 缓慢渗透战略：以低价格和低促销水平推出新产品。低价格将促进市场迅速接受该产品；同时，公司降低其促销成本以实现较多的净利润。公司确信市场需求对价格弹性很高，而对促销弹性很小。采用这一战略的假设条件是：

◆ 市场需求是大的。
◆ 市场上该产品的知名度较高。
◆ 市场对价格相当敏感。
◆ 有一些潜在的竞争。

【适用范围】

产品决策工具，适用于在产品引入期制定营销战略。

【总结与分析】

对一个企业来说，特别对市场开拓者而言，不应该贸然地选择快速撇脂、缓慢撇脂、快速渗透、缓慢渗透等四个战略中的某一个；相反，这个战略必须作为营销生命周期总体计划中仔细选择的第一步。如果开拓者选择的第一步战略是“赚一笔大钱”，那么它将为了短期利润而牺牲长远收益。如果市场开拓者有长远的发展目标，则他们一定会抓住成为保护市场领先地位的最好时机。

【实例】

高路华的“大起大落”

1997年，广东江门高路华电视机厂推出低价位彩电，其市场定位销售对象以中低收入工薪阶层为主，以“工薪阶层买得起”的价格销售，并投入相应的促销活动，当年实现销售收入60多亿元，一举跻身国产彩电三甲。但企业原有的产品质量、技术、管理、

营销等未能随着产销规模的急剧扩大而迅速跟进，第二年产销量直线下滑，企业从此一蹶不振。而高路华也率先成为中国彩电业低价高促销策略抢占市场份额的一个“标本”。

8.10 成本加成定价法

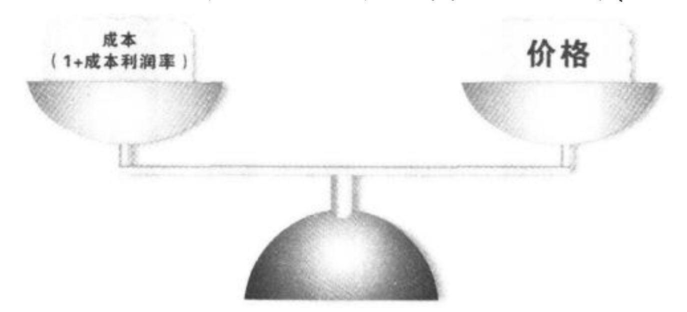
【来源背景】

企业要获得生存和发展，必须赚取足够利润。因此，在为产品进行定价时，必须使产品价格高于生产经营该产品的成本。成本加成定价法就是在这种思想指导下的定价方法。

【内容】

完全成本加成定价法是按产品单位成本加上一定比例的利润制定产品价格的方法。大多数企业是按成本利润率来确定所加利润的大小的。计算公式为：

价格＝单位成本＋单位成本×成本利润率＝单位成本(1＋成本利润率)



可见，在产品单位成本一定的条件下，制定产品价格的关键在于确定成本利润率。不同的产品加成比例不同，企业一般以同类产品的加成比例为参考依据进行加成。

【适用范围】

定价工具，适用于各行业。

【总结与分析】

完全成本加成定价法是企业较常用的定价方法，它有以下优点：

(1) 计算方法简便易行，资料容易取得。

(2) 根据完全成本定价，能够保证企业所耗费的全部成本得到补偿，并在正常情况下能获得一定的利润。

(3) 有利于保持价格的稳定。当消费者需求量增大时，按此方法定价，产品价格不会提高，而固定的加成，也使企业获得较稳定的利润。

(4) 同一行业的各企业如果都采用完全成本加成定价，只要加成比例接近，所制定的价格也将接近，可以减少或避免价格竞争。

但是，完全成本加成定价法是典型的生产者导向定价法。现代市场需求瞬息万变，竞

争激烈，产品品种日益增多。只有那些以消费者为中心，不断满足消费者需求的产品，才有可能在市场上站住脚。因此，完全成本加成定价法在市场经济中也有其明显不足之处：

(1) 完全成本加成法忽视了产品需求弹性的变化。不同的产品在同一时期，同一的产品在不同时期(产品生命周期不同阶段)，同一的产品在不同的市场，其需求弹性都不相同。因此，产品价格在完全成本的基础上，加上固定的加成比例，不能适应迅速变化的市场要求，缺乏应有的竞争能力。

(2) 以完全成本作为定价基础缺乏灵活性，在有些情况下容易作出错误的决策。

(3) 不利于企业降低产品成本。

【实例】

某企业全年生产某种产品10万件，产品的单位变动成本10元，总固定成本50万元，如果该企业要求的成本利润率是20%，则该产品的价格 P＝(10＋5)×(1＋20%)＝18(元)。

8.11 目标利润定价法

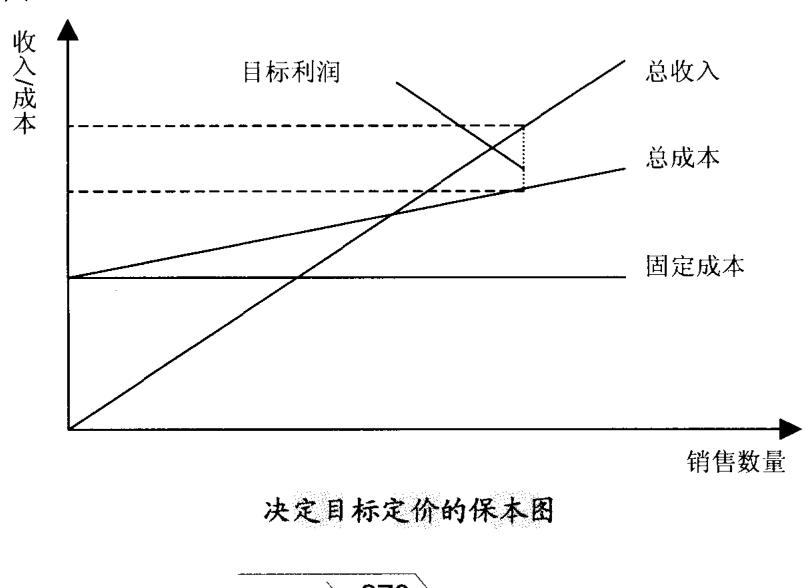
【来源背景】

企业为自己的产品制定价格时，如果从目标所要获得的利润来考虑而忽略其他因素，那么这种定价方法就叫做目标利润定价法。

【内容】

目标利润定价法是企业试图确定一个这样的价格，它能带来企业正在追求的利润。

目标定价法要使用保本图这一概念，保本图显示在不同销量水平下预期的总成本和总收入。如下图。



决定目标定价的保本图

从上图中可以看出，不管销售量为多少，企业总要为之付出一定的固定成本，而变动成本是在固定成本之上，随着销售量增大而直线上升的一条直线，固定成本加变动成本就是总成本。而总收入曲线从零开始，随着售出的每个单位而直线上升，总收入曲线的斜率反映价格。当企业为产品制定一个价格，则总收入曲线的斜率就已经确定，总收入曲线和总成本曲线的交点就是盈亏保本点，而企业要达到它所期望的利润，则必须在一定的销量下才可以达到。

【适用范围】

定价工具，不但为企业所采用，也被公用事业单位所使用，这些单位受到对于它们的投资只能获得一个公允报酬的限制。

【总结与分析】

目标定价法有一个重要的缺陷，即企业以估计的销售量求出应制定的价格，殊不知价格又恰恰是影响销售量的重要因素。因此，采用目标利润定价法，企业必须考虑不同的价格和估计它们对销售量和利润的影响。如企业企图将产品的价格提高，则要达到目标利润就不需要销售同样多的数量，然而，即使是这样一批较少数量的商品，市场也可能不会出较高价格来购置，这在很大程度上要取决于需求的价格弹性。

【实例】

假设企业的固定成本是600万元，变动成本5Q（Q为销量），目标利润为200万元。假设该企业年生产能力为80万单位，而且生产能力和销售量相同。则该企业应该为自己的产品定价多少？

设：定位定价成本为P

由：销售收入－固定成本－可变成本＝利润

即：P×80－600－5×80＝200

可得：P＝15（元/单位），即企业应该为自己产品的定价为每单位15元。

8.12 认知价值定价法

【来源背景】

根据营销学的观点，客户最终购买的是产品的使用价值而不是产品，只有使用价值与价格接近的情况下，定价才是成功的。使用价值又往往表现在用户能够认可的价值上，因此可以说，其重要的定价应用是认知价值定价法。

【内容】

所谓认知价值定价法，就是企业根据购买者对产品的认知价值来制定价格的一种方法。

企业在制定价格时，应考虑到买主对产品价格的评判。买主在购买商品时总会对其进行比较与鉴别，买主对商品价值的理解不同，会形成不同的价格限度。如果价格刚好定在这一限度内，买主就会顺利购买。为此，企业应当搞好产品的市场定位，突出产品的特性，将产品按照能给消费者带来的效应，权衡确定能为用户所理解的价值和可以接受的价格。

认知价值定价的关键在于准确地估计买主对产品的认知价值，如果估计过高，定价就会过高，这样销售就会减少；如果估计过低，定价就会过低，这样固然可以多销，但收入就会减少。为准确把握市场认知价值，必须进行市场营销研究。

实际操作过程中，市场营销的研究是相当困难的一件事情，要进行对客户的市场调查，并请专家进行咨询。事实上对于绝大部分产品而言，并不能够直接提高用户的经济效益，而且往往是一种可有可无的锦上添花的产品，其用户认可的使用价值极难确认，这是大家深感头痛的问题。实践中我们可以使用替代法来分析产品对于用户的价值。

比如，对于某种节电产品来讲，这种产品对于企业的作用是能够为客户节省能源，从而节约成本，进而提高经济效益，也可以通过间接的为客户提供的价值，来认定产品的价值和价格。因此，定价策略通过测算使用该产品能为客户节约的电费，以及多长时间能够收回成本来确定其价格。

【适用范围】

定价工具，适用于新产品，尤其是高新技术产品定价。

【总结与分析】

认知价值定价法与现代产品定位思想能很好地适用起来。公司以计划好的质量和价格为一个特定的目标市场开发一种产品概念。在那种情况下，营销人员应估计一下期望以这种价格能出售的数量。这表明要估计必需的工厂生产能力、投资额和单位成本。此外，营销人员还要计算出按计划的价格和成本，产品将能否产生一个令人满意的利润。若回答是肯定的，公司就进行产品开发，否则，公司就要放弃这种构思。

【实例】

阿尔法提高客户认知价值

阿尔法计算机公司主要生产网络服务器用微型计算机。该公司有高超的技术能力，产品价格合理，技术性能卓越。

阿尔法计算机公司曾经推出一种新型计算机，在为自己的产品定价时，阿尔法计算机公司认为，客户选择微型计算机的依据是两个技术特征：一个是处理器速度；另一个是二级读取速度。阿尔法公司针对主要竞争对手艾斯公司和基康普公司等的产品价格和在上述两方面的特性，制定了具有竞争力的价格。

产品投放市场以来，阿尔法公司这种计算机产品的销售情况和预想的恰恰相反，这令阿尔法公司的管理层大惑不解：自己的产品明明比基康普的好，而且价格低，怎么就

不能大获成功呢？

阿尔法公司遇到的问题具有普遍性。阿尔法公司并不知道客户认知的特征才是客户选择微型计算机的真正依据。阿尔法公司的营销部门请人进行调查，了解处理器速度和二级读取速度是不是像自己假想的那样，是计算机最重要的特征。根据调查的结果，在客户心目中，计算机软硬件兼容性、稳定性、销售商技术服务质量排在了单纯的高速度之前，甚至用户材料（用户手册等）质量的重要性也排在二级读取速度之前。

调查还表明，基康普公司计算机的兼容性、稳定性、销售商服务和用户材料都受到了客户的高度评价，而阿尔法公司产品在这些方面相形见绌。阿尔法的计算机操作系统软硬件接入配置常常会造成兼容问题的发生。有些客户还对阿尔法公司上一代产品稳定性的低下记忆犹新，这也影响了他们对阿尔法公司新产品的认识。客户还指出，很难得到阿尔法公司的技术支持，该公司的用户材料更是处在全行业的最低水平。

针对这些问题，阿尔法公司开展了一个大规模的整改项目，改进那些备受客户重视而自己表现欠佳的项目。公司改写了操作系统软件，并对硬件接入配置进行了重新设计，从而解决了兼容问题。公司还发动了一场雄心勃勃的营销活动，说明最新产品的可靠性。公司还增加了服务代表和免费电话线路，提高技术支持水平，另外还重新编写了用户材料。通过这些行动提高自身产品在客户心目中的认知价值，同时把产品的价格提高了 8%。

仅仅 6 个月内，阿尔法公司就大大提高了客户认知利益水平，虽然价格有所提高，仍得到了不菲的市场份额。由于价格的提高和销售量的增加，公司的营运利润提高了一倍多。

8.13 通行价格定价法

【来源背景】

企业在为自己的产品定价时，除了要考虑消费者需求、自身的生产水平和能力以外，还有一个重要的因素是竞争者的定价。通行价格定价法是一种基于市场价格的定价方法。

【内容】

通行价格定价法是企业根据行业的价格水平和自身的竞争战略来制定价格的一种方法。企业的价格主要基于竞争者的价格，很少注意自己的成本或需求，这个价格可能与它的主要竞争者的价格相同，也可能高于或低于竞争者。

在少数制造商控制市场的行业，例如钢铁、纸张、化肥等商品，企业通常收取相同的价格。那些小型企业是“跟随着领先者”的，它们变动自己的价格，与其说是根据自己的需求变化或成本变化，不如说是依据市场领先者的价格变动。有些企业可以支付一些微小的奖赠或折扣，但是它们保持着适当的差异。比如，较小的汽油零售商通常比主要的汽油公司调低一点点价格。

【适用范围】

定价工具，一般适用于竞争比较激烈或产品同质化程度较高的行业。

【总结与分析】

值得注意的是，通行价格定价法并不是采取完全和市场通行价格一致的定价，而只是把其作为一个重要的参照，再结合自身的实力和市场策略来制定合理的价格。

通行价格定价法具有明显的特点：首先，这种定价方式能产生一种公平的报酬，而且不会扰乱行业的协调，充分反映了行业的集体智慧；其次，对企业来说，如果测算成本有困难，或者竞争者不确定的情况下，适宜采用这种定价方法。

【实例】

针对企业的不同情况，通行价格定价法有不同的表现形式，如下面两个例子：

万科房地产是深圳房地产市场上处于行业领导者地位的开发商，借助其品牌形象好，市场动员能力强的优势，使产品价格超过同类物业的价格水平。万科房地产在深圳住宅市场的力作——俊园，就是在大势趋于平淡的情况下，以每平方米超过万元的高价昂首入市，取得良好的销售效果和经济效益的。

1998年广州祈福新村推出时，针对自身具有向行业领导者挑战的实力，但缺乏品牌认知度的情况，决定以更好的性能、更低的价格将看得见的优惠让利于买方，于是，针对当地大名鼎鼎的碧桂园采用了挑战者定价，很快成为市场的新热点。

8.14 密封投标定价法

【来源背景】

如果某个企业、政府或其他团体想采购物资或进行某项工程，为了以最小的花费获得最大的效果，通过采取招标的方式通知供应商，供应商为了在投标中胜出必须制定合理的价格，这样就产生了密封投标定价法。

【内容】

密封投标定价法通常采用公开招标的办法，即采购机构（买方）在报刊上登广告或发出函件，说明拟采购商品的品种、规格、数量等具体要求，邀请供应商（卖方）在规定的期限内投标。某供货企业如果想做这笔生意，就要在规定的期限内填写标单，上面填明可供应商品的名称、品种、规格、数量、交货日期等，密封送给招标人，这叫做投标。这种价格是供货企业根据对竞争者的报价的估计制定的，而不是按照供货企业自己的成本费用或市场需求来制定的。

企业采用密封投标定价法的基点与其说是依赖对企业成本或需求的密切联系，不如

说是取决于预期的竞争者将制定怎样的价格。某企业想要赢得合同，就需要制定比其他企业较低的价格。

然而，一方面，企业不能将它的出价低得低于成本；另一方面，如果企业出价超过它的成本太多，得到合同的机会就越少。两个相反吸引力的净作用可以用某一特定投标的期望利润来加以描述。企业必须估计在某一定价水平下中标的概率和能获得的利润，它们的乘积就是某一定价水平下的期望利润。一般来说，企业会选择使自己期望利润最高的那个定价。

【适用范围】

定价工具，适用于工程投标或采购等。

【总结与分析】

对经常参加投标的大企业来说，利用期望利润作为一种出价标准来制定价格是有意义的，这样从长远看，企业将取得最大的利润。但是，偶然出价的企业或者需要某一个具体合同的企业就不会发现利用期望利润标准对它是有利的，那些想保持继续生产的企业宁可选择中标率高的价格也不会选择期望利润高的价格。

【实例】

假设对某企业来说，不同的出价和中标率如下表，根据密封投标定价法，企业应该选择怎样的价格？

不同价格对期望利润的影响

公司的出价（元）	公司的利润（元）	中标率	期望利润（元）
9 500	100	0.81	81
10 000	600	0.36	216
10 500	1 100	0.09	99
11 000	1 600	0.01	16

通过上面表格给出的数据计算出来的期望利润可以得知，企业应该选择的最好出价是 1 万元，这个出价的期望利润是 216 元。

8.15 动态定价法

【来源背景】

动态定价法最初由美洲航空公司采用，由于其显著的效果，渐渐为航空业和其他服务行业所采用，飞机票、旅馆房间、旅游度假村、铁路以及大型游览船等都是正在实行

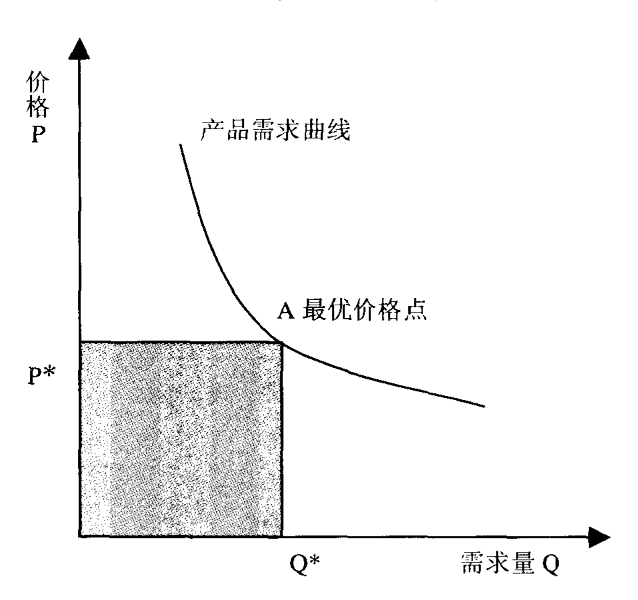
动态定价的服务业组织。目前，很多企业已认识动态定价法的神奇力量并逐渐地采用这种定价方法。

【内容】

动态定价法和一般定价方法不同的是，企业把销售量作为自己决定的变量，通过调整产品或服务的价格，以达到预期的销售量。

企业所要确定的最优价格就是能为它赚取最大利润的价格。举例来说，企业一天内要售出 500 套产品，一天内售不出产品就作废了。如果产品留在自己手中，那么购入的成本就赔进去了，为了赚取最大的利润，它要为产品确定最优价格。这个最优的价格，必须根据产品的需求曲线来确定。

产品需求曲线是动态定价法的核心。它是根据产品不同价格对应不同销售量的数据估算出来的。一个企业如果采用动态定价法为几千种产品定价持续几年的话，就会积累相当庞大的数据库，可以用这些数据估算需求曲线，而且有能力把各种产品的需求曲线画得更接近实际。如下图，动态定价法就是找出使图中阴影部分面积最大的最优定价点。



根据需求曲线确定最优定价

动态定价法把最优价格的概念扩展到具有一段市场生命周期的产品上。企业把经营的产品市场生命周期分为几个小的销售周期，采用动态定价法在每一销售周期内为产品确定一个最优价格，一方面要从销售中取得最大收入；而另一方面，要在产品市场生命周期内全部售出。假设企业的产品市场生命周期是 5 天，一旦产品开始进行销售，企业面临的问题就是如何卖出产品取得最大收入。企业运用最优动态定价法，第 1 天的任务是为每天确定一个最优价格，第 1 天过去后，根据已有的结果修改原来对第 2 天至第 5 天估计的需求曲线，为剩下的 4 天找出四个最优价格。在销售期间的每一天重复这个程序。这样做的结果可能是产品每天的价格都不同。在动态定价法下，价格根据销售量与预期目标的关系而上下波动。

【适用范围】

定价工具，适用于服务行业、零售行业及其他市场生命周期短的产品的定价。

【总结与分析】

对一般的定价方法来说，企业一般为自己的产品确定好价格后，保持其相对稳定，通过各种促销手段增加销售量。在这里价格被认为是管理者决定的变量，而销售量是市场决定的变量。动态定价法把这些完全颠倒过来：把销售量作为管理者决定的变量，而价格是由市场决定的变量。

能够成功地运用动态定价法的企业具有一种竞争优势。因为，在每一销售周期运用动态定价法，都能得到一组数据，用这些数据估算需求曲线。如果长期这么做，并把竞争对手的价格考虑进来的话，企业就能得到相当精确的需求曲线，一周中的每一天，一个月中的每周，一年中的每个季节，甚至一天中的每一时刻，都能得到。拥有这么庞大的数据库，先用动态定价法的企业比刚刚步入这个领域的竞争者具有绝对的优势。

运用动态定价法，产品在销售期间内每周、每天，甚至每小时价格都在变，因此，动态定价法的实施需要足够先进的技术。

【实例】

动态定价法的“威力”

美洲航空公司是现在世界上最大的航空公司，在20世纪80年代初面对航空业的激烈竞争，为了充分利用空余的座位，美洲航空公司组建了一支由400多名管理学家组成的群体，由他们开发控制一套系统管理公司的运行。这套系统的一个重要特色是建立了一套动态定价系统，根据乘客需求的变化而浮动机票的价格，这种定价法的目标就是在获取最大收入的条件下卖出机票。这种定价方法实行以来，取得了良好的经济效益，其他航空公司被迫纷纷效法，而更直接的后果是原来几家服务高级但是空运率低的航空公司的破产。

8.16 渠道选择经济评估法

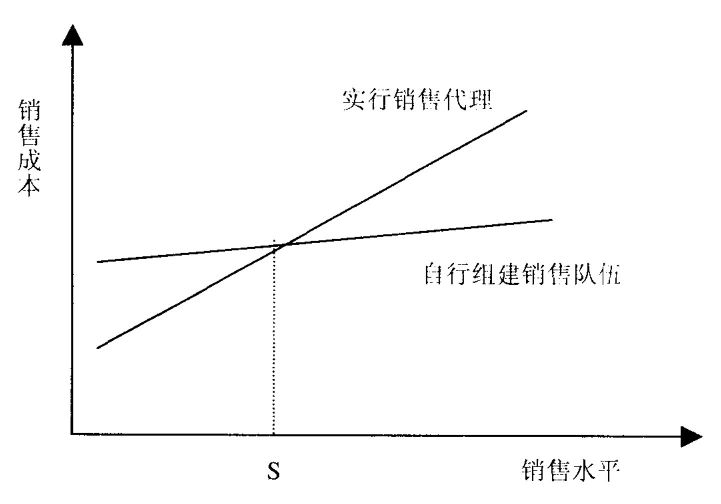
【来源背景】

企业在选择销售渠道的时候，可以选择实行销售代理还是组建自己的销售队伍，每种方式都有自己的优点和不足之处，可以从许多角度对其进行评估，渠道选择经济评估法是从经济的角度来评估和选择渠道。

【内容】

企业无论是选择销售代理和组建自己的销售队伍，其中每一种渠道方案都将产生不

同的销售量和成本，渠道选择经济评估法必须评估每一个渠道在不同销售量下的成本，成本图如下：



渠道选择损益临界成本图

如上图，在某一个销售水平S上，两种渠道的销售成本相等。从成本的角度来看，当销售量低于S时，利用销售代理更为有利，而当销售量高于S时，利用公司销售机构更为适宜。因此，公司必须预估本公司的销售量是处于S之上还是S之下，以选择合适自己的营销渠道。

一般来讲，销售代理适宜于小型公司，或者大公司在某一个很小的区域采用，这个区域的销售量很低，没有必要使用公司自己的销售人员。

【适用范围】

渠道选择的工具，企业可以在采用销售代理或销售队伍两种渠道方式之间进行合理选择。

【总结与分析】

在选择采用何种销售渠道时，还必须进一步考虑其他因素，如两种渠道的控制问题。使用销售代理商意味着会产生更多有关控制的问题。销售代理商是一个独立的公司，它关心的是本公司利润的最大化。代理商可能集中在那些从其所购买的商品品种组合角度上而言的最重要的顾客，而不是从对某个特定制造商产品感兴趣的程度方面考虑的。此外，代理商的销售人员可能没有掌握有关公司产品的技术细节，或者不能有效地运用它的促销工具。

【实例】

某企业销售某一产品时，生产成本为17元/件，销售价格为30元/件，现有两种分销渠道可供选择：

第一，人员推销。由于交通住宿、广告、座谈会等项开支，每月需销售费用800元。

第二，委托代销。每销售一件需付8%的佣金，仍为整批发运。

试对两种不同分销渠道的经济收益，进行分析比较。

首先，分别计算各自的盈亏临界点：

人员推销盈亏临界点＝800÷（30－17）＝62（件）。

委托代销盈亏临界点为0。

其次，进行分析比较。为了保证经济收益最大，还必须分析比较在不同销售量的情况下，采用何种形式有利。

人员推销的利润为：R1＝（30－17）元×（Q1－62）件

委托代销的利润为：R2＝10.8元×Q2

经比较分析得知，当月销售量超过363件时，R1＞R2。这就说明月销售量小于363件时，企业采用委托代销有利；当月销售量大于363件时，则采用人员推销有利。

8.17 销售人员数量确定法

【来源背景】

对一个公司来说，需要聘用的销售人员的数量是由本公司的营销战略、所处行业的特性和销售人员的个人能力、素质等决定的。一旦公司的营销战略已经确定，就应该着手确定销售人员的配备。销售人员是公司最有价值的资产，同时随着销售人员数量的增加，成本也会增加，因此，必须合理地确定销售人员的数量。

【内容】

对于销售人员人数的确定，可以采用以下三种方法：

1．销售目标分解法

销售目标分解法是根据企业的年度销售目标，并预测平均每位销售人员所能完成的年销售额，根据这两者来确定销售人员的数量。

具体计算公式是：

销售人员数量＝企业年销售目标÷每位销售人员的年平均销售额

在上面的公式中，企业年度销售目标在公司的战略目标都有确定，关键是确定每位销售人员的年平均销售额。每位销售人员年平均销售额的确定，必须根据每个企业的具体情况和市场环境的状况来综合考虑；同时，也可以借鉴其他方面的信息，如可以根据本企业销售人员前几年或同行业竞争对手现时的销售状况来考虑。

2．工作总量分解法

工作总量分解法是根据销售人员要完成的销售目标，估算所必须付出的工作总量，再结合每个销售人员的工作负荷，以此来确定销售人员的数量。

具体的步骤是：

(1) 将顾客按年销售量分成大小类别。

(2) 确定每类客户每年所需的访问次数，这反映了与竞争对手公司相比要达到的访问密度是多大。

(3) 每一类客户数乘上各自所需要的访问数便是整个地区的访问工作量，即每年的销售访问次数。

(4) 确定一个销售人员每年可进行的平均访问次数。

(5) 将总的年访问次数除以每个销售人员的平均年访问数即得所需销售人员的人数。

具体计算公式是：

销售人员数量＝企业年度工作总量÷每位销售人员的平均年工作负荷

3．边际销售额—成本法

边际销售额—成本法是根据增加一名销售人员所创造的边际销售额和企业所付出的成本来确定销售人员数量的方法。当增加一名销售人员所创造的边际销售额大于企业为该名销售人员所付出的成本时，就应该招聘该名销售人员。这样，可以推断出，最佳销售人员的数量应该满足下面的公式：

该名销售人员创造的边际销售额＝企业为该名销售人员所付出的成本

在上面的公式中，关键在于确定销售人员的数量变化与销售额之间的变化关系，以及销售人员数量变化与企业为销售人员所付出的成本之间的变化关系。

【适用范围】

确定销售人员数量的工具，可应用于企业组建和扩充销售队伍。

【总结与分析】

文中提到的三种销售人员数量的确定方法是从不同的角度来进行分析的，销售目标分解法是从完成销售目标所需人数来考虑的，注重于结果；工作总量分解法是从完成目标所需工作量来确定人数的，注重于过程；边际销售额—成本法注重于从经济的角度来考虑。在实际的应用中，必须根据企业的实际情况选择合适的方法。

【实例】

A 例：

某企业的年度销售目标为 7 500 万元，估算出每位销售人员的年平均销售额为 250 万元，则可确定该企业所需的销售人员的人数为：N＝7 500÷250＝30（人）。

B 例：

某企业共有客户 1 000 个，这些客户按其重要性可分为三类，A 类客户有 200 个，每年需进行 36 次访问，B 类客户共有 400 个，每年需进行 24 次访问，C 类客户有 200 个，每年需进行 12 次访问。如果每位销售人员每年的平均访问次数为 400 次，则可确定该企业需要的销售人员的人数：N＝（200×36＋400×24＋200×12）÷400＝48（人）。

C 例：

某企业的销售人员数量的变化与销售额、成本的变化关系如下，试决定该企业的最佳销售人员的数量。如下表：

某企业的销售人员数量的变化与销售额、成本的变化关系

推销人员数量的变化（人）	销售额变化（元）	成本变化（元）
50~51	16 000	14 000
51~52	13 000	12 000
52~53	11 000	10 800
53~54	9 500	9 600

由表中可知，当企业销售人员的人数为 53 时，销售额变化和成本变化最为接近，所以该企业的最佳销售人员的人数为 53 人。

8.18 特许经营

【来源背景】

现代特许经营诞生于 1865 年美国胜家缝纫机公司，由于市场上消费者对新产品的性能及产品本身认识不足，胜家公司决心采用特许经营进行产品销售，收到的效果颇佳。如今，特许经营已经成为当今世界上最为流行的企业扩张和个人创业途径之一。它适应了现代化生产和消费变化的客观要求，通过低成本扩张实现规模化经营，标准化服务实现科学化管理，是一种高效率的经营方式。特许经营在国内起始于 20 世纪 80 年代，目前国内有超过 600 个总特许体系。

【内容】

特许经营是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用，被特许者按合同规定，在特许者统一的业务模式下从事经营活动，并向特许者支付相应的费用。由于特许企业的存在形式具有连锁经营统一形象、统一管理等基本特征，因此也称之为特许连锁。

特许经营按特许权的内容划分为两种基本类型：

(1) 较早出现的特许方式被称为产品商标型特许经营，又称产品分销特许，是指特许者向被特许者转让某一特定品牌产品的制造权和经营权。特许者向被特许者提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权，对被特许者所从事的生产经营活动并不作严格的规定。这类特许形式的典型例子有汽车经销商、加油站以及饮料的罐装和销售等。目前，在国际上这种模式发展趋缓并逐渐向经营模式特许演化。

(2) 经营模式特许被称为第二代特许经营，目前人们通常所说的特许经营就是这种类型。它不仅要求加盟店经营总店的产品和服务，质量标准、经营方针等都要按照特许者规定的方式进行。被特许者缴纳加盟费和后期不断的权利金，这些经费使特许者能够为被特许者提供培训、广告、研究开发和后续支持。这种模式目前正在快速发展。

特许经营中的特许双方主要有以下几种构成：

1．制造商和批发商

软饮料制造商建立的装瓶厂特许体系属于这种类型。具体方式是，制造商授权被特许者在指定地区使用特许者所提供的糖浆并装瓶出售，装瓶厂的工作就是使用制造商的糖浆生产饮料并装瓶，再按照制造商的要求分销产品。可口可乐是最典型的例子。

2．制造商和零售商

汽车行业首先采用特许方式建立了特许经销网，在石油公司和加油站之间有同样的特许关系。它的许多特征同经营模式特许有相似之处，并且越来越接近这种方式，汽车制造商指定分销商的方式已经成为经营模式特许。

3．批发商与零售商

这种类型的业务主要包括计算机商店、药店、超级市场和汽车维修业务。

4．零售商与零售商

这种类型是典型的经营模式特许，代表企业是快餐店。

【适用范围】

特许经营方式广泛应用于餐饮、食品、汽车服务、服装、美容、医疗保健、清洁业、教育业、娱乐与旅游、建材与装饰等行业。

【总结与分析】

特许经营中，特许商通过受许人获取了资金、人才、市场以及社会关系等资源，既分销了商品和服务，又提升了品牌形象与知名度；对于加盟者而言，加盟一个成功的特许体系，相当于花钱购买了一个品牌与一套经营管理模式，而且在经营过程中将得到特许商的支持与服务，相比起其他创业者，加盟者能很快地进入状态。特许经营使特许商和加盟商之间形成利益共同体，双方都能自觉遵守合同和协议，有问题能坦诚协商或依法解决，看重的是如何共同把“蛋糕”做大。同时，特许经营要求建立一个健康、有序、高效、稳定的市场渠道，帮助经销商意识到竞相杀价产生的消极影响，促成经销商价格的协调，保持一个相对稳定的价格体系。

【实例】

麦当劳的特许经营

麦当劳被称为全世界最大的“厨房”，它以其巨大鲜明的黄色“M”标志和那位麦当劳叔叔慈眉善目形象，迅速占领了一座又一座城市。

第一家麦当劳餐厅的创办者是麦当劳兄弟俩，他们于1937年在洛杉矶东部巴沙地那开了一间很小的汽车餐厅。到1953年，特许连锁开出第一家，一名叫福斯的人以1 000美元的加盟费在凤凰城开始经营麦当劳连锁店。之后，又陆续发出了15张特许连锁许可证。

麦氏兄弟创造了麦当劳的原型，雷·克罗克则令这个“原型”大放光明。1953年，

克罗克与麦氏兄弟签订合同，取得了扩展全国连锁的权利。特许权费用为950美元，克罗克只能抽取连锁店营业额中1.9%的费用作服务费，其中0.5%给麦氏兄弟，作为使用店名和生产体系的权利金。

1955年3月，克罗克创办了麦当劳公司，以自己的推销经验驱动连锁。克罗克以公平互惠的原则制订标准特许合同，他先鼓励个别加盟店先赚取利润，然后才是整个体系的成功。克罗克创造了一套成功的特许加盟制度。

到目前为止，上述独特的加盟连锁方式一直是麦当劳竞争力的一个主要来源，其80%的分店为特许经营。从1955年克罗克在伊利诺斯州德普兰斯开设第一家麦当劳餐厅开始，到1961年克罗克以270万美元收购麦当劳兄弟的餐厅，到1967年麦当劳开出第一家国际餐厅，1972年麦当劳资产价值达到10亿美元。1980年麦当劳国外营业额突破10亿美元，1993年麦当劳营业总额达235亿美元。

早在1963年，麦当劳曾尝试向海外发出特许许可证，1967年麦当劳与荷兰一家大超市连锁公司签约，希望在荷兰打开市场，但所有这些最初的国际化努力均告失败。麦当劳于是在开发国际市场时不再寻找捷径，而是老老实实地坚持其在本土的做法，以同样的连锁方法、同样的产品、同样的营运标准、同样的经营哲学实施国际化经营。

于是，麦当劳在日本、法国、德国、台湾、新加坡、香港、墨西哥、巴西等国家和地区以同一模式开发市场：在当地寻找一个较保险的合伙人，给他相当的股份和比美国加盟者更多的自主权，让他们在当地市场自行发挥。麦当劳的所有外国合伙人都别具一格，独树一帜。他们来自不同的国家，拥有不同的市场文化，使用不同的促销手段，但是却用同一套标准营运系统。麦当劳选择加盟者时，虽然加盟者来自不同国家，有不同的文化背景，但他们均在麦当劳经营上取得了成功。他们在从事这一行业之前都是待业群体中的佼佼者，但以前均未在餐饮业工作过。与当地企业合作，避免以一个跨国企业的身份出现，否则会造成一种向全球进军的不良形象，这是麦当劳国际化成功的主要原因。

麦当劳进入中国市场约10年时间，均采取合作形式，在中国开设了241家分店。近日，广州麦当劳公司总经理刘士盛放出“风球”：麦当劳正考虑在中国发展特许加盟店，目前正在做有关前期筹备工作。

8.19 连锁经营

【来源背景】

连锁经营和特许经营具有很多相似之处，这种经营方式一经出现，就受到了世界各国的普遍欢迎。在我国，大力发展连锁经营，已成为各商家企业的共识，并已取得了迅猛的发展。

【内容】

连锁经营一般是指经营同类商品或服务的若干企业，以共同进货或授予特许权等方

式组织起来，共享规模效益的一种商业组织形式和经营制度。它是市场经济条件下，现代化大流通最具代表性的商业经营模式，是生产力发展到一定水平时，社会化大生产对社会大流通提出的客观要求。连锁经营采取无差别营销，即统一店名、统一进货、统一配送、统一价格、统一服务、统一广告、统一管理及统一核算（正规连锁）的经营形式。

连锁经营的模式具有以下几个特点：

(1) 一个中心、多个远程连锁店，并且每个连锁店分布在不同的地域。

(2) 远程连锁店和中心之间需要交换数据，比如每个连锁店每天都要把产品的销售情况、销售额等数据上报给总公司；总公司向连锁店发送通知、产品价格调整等数据。但这种数据交换不需要实时通讯，只是在需要的时候进行数据的交换。

(3) 每个连锁店没有专门的系统管理员对应用系统进行维护，所以说连锁的系统应是一个免维护的应用系统。

连锁经营应该注意以下几个方面的问题：

(1) 选择适当的经营形式和经营商品。目前，我国居民的整体消费水平并不高，居民支出中用于食物的支出相对较高，即恩格尔系数偏高。商业企业应认识到这一基本国情，把超市连锁、便民店连锁、仓储式连锁和快餐业连锁作为目前发展连锁经营的重点形式，把食品、副食作为经营的重点商品，同时还要注意增加鲜活商品的比重。

(2) 确定合理的规模。连锁经营一经出现就表现出强大的生命力，原因在于它能够取得规模经济的优势，实现规模效益。于是，确定合理的规模，就成为决策的重要一环。连锁经营必须具有相当的规模，这里所说的规模并不是指连锁店的数量，而是指销售额和利润额。只有达到足够的规模，企业在进货和销货上才能达到规模效益，才能降低固定成本和管理费用所占的比重。

(3) 管理要规范化。连锁经营首先要做到各连锁店在经营活动上的统一，要统一进货、统一库存、统一记账、统一向银行贷款和还款、统一计划、统一广告。要重点发展总部在采购配送、经营指导、市场开发、促销策划、教育培训等方面的职能，完善连锁企业内部各个环节的经营管理。各分店要在商店布局、服务质量等方面做到科学设计，并努力提高效率。配送中心要做到分货区、送货区、配送区有合理的比例，商品配送要精打细算，适时适量。

(4) 增加连锁经营的科技含量。连锁经营作为一种先进的经营方式，需要新的科技力量来支持。电子化、自动化管理是实现标准化和全面质量控制的有效手段，应被连锁经营企业所采用。连锁经营企业应引进现代化管理手段，逐步建立计算机网络和先进的通讯网络，实现商品条码化、信息电脑化、作业系统化、管理手册化以及经营集约化。

【适用范围】

连锁经营广泛应用于石化、烟草、图书报刊、医药、电信、软件开发、汽车销售、商品租赁、房地产中介、教育培训、旅游等行业。

【总结与分析】

连锁经营之所以有这么强的生命力，首先从理论来看，连锁经营符合现代化科学的

经营原理。它使零售业摆脱了传统形式对其获得规模效益的束缚，创造了零售业更多的获得规模效益的机会和途径。另外，连锁商店的出现把资本经营的大规模要求同零售活动的分散化、个性化特点有机地结合在一起，创造了既不违背零售经营本质要求，又能实现大规模经营的零售形式。其次，从运作方式来看，连锁经营采用了现代科学的营运手段。进货成本和销售成本都有所下降，从总体上实现了低成本经营。另外，连锁经营改变了旧的流通体系，减少了流通环节，直接面向消费者，更及时地了解顾客的需求，更迅速地建立起生产与消费之间的桥梁，从而提高了流通效率。

连锁经营与特许经营的区别如下表：

特许经营与连锁经营的区别

经营方式	特许经营	连锁经营
定义	特许人与受许人之间的契约关系，特许人提供拥有产权的商业技术和经营诀窍并对受许人进行培训，受许人交纳一定费用取得使用权	即公司连锁，同一资本所有，经营同类商品和服务的组织化零售企业集团
特点	1. 核心是特许权的转让 2. 总部与加盟店是合同关系	1. 总部对分店拥有所有权 2. 分店经理只是总部的一名雇员
经营范围	除了流通业和服务业之外，还涉及其他许多行业，在制造业中也有大量实例	一般仅限于流通业和服务业
法律关系	特许人与受许人之间是合同双方当事人的关系	不涉及合同关系，分店属总部所有
运作方式	特许人需要开发一整套经营模式或某项独特的商品、商标，将其转让给受许人	只需足够的资金和合适的业务类型就可以运营
发展方式	需要吸收独立的商人加入特许经营体系，要进行选择受许人工作	扩大规模只需进行市场调查，筹集足够资金即可

【实例】

日本 7-11 的连锁之路

世界著名的连锁零售企业日本 7-11 公司的迅速发展，使全球的零售企业都不得不对其另眼相看。截止到 2000 年 12 月 31 日，7-11 在全世界已经拥有 21 142 家门店，遍布 19 个国家和地区，仅在日本本土，至 2002 年 4 月 30 日已经有 8 641 家门店。

如今的日本 7-11 曾经只是美国 7-11 的海外连锁加盟公司，是美国 7-11 国际化发展的产物。

1946 年 1 月 24 日，美国南大陆公司正式成立 7-11 便利店。到 20 世纪 60 年代，黑咖啡、三明治、热炸面包等方便食品进入千家万户，便利店也随之迅速地成为零售业中一个独立、颇具效益的业态。7-11 也在此时得到了快速的发展，先后并购了数十家公司，

迅速地成为全美第一大便利店公司。

正当20世纪60~70年代美国7-11大举进军欧洲和加拿大市场的时候，日本也迎来了大众消费的时代。除了原来的百货店和独立的零售商外，大型的超市开始成为零售业中的生力军。1973年11月30日，著名的超市企业——伊藤洋华堂经过多番的努力，和美国签订了在日本开展便民特许经营的《地域服务与特许契约》。翌年5月，日本7-11的第一家门店在东京开业。从此，日本的7-11便进入了高速成长期，当年就开设了15家门店。

而与此同时的美国7-11却处在命运的十字路口，首先是在都市市场开发的失败，接着又失去理性地参与投机浪潮，结果必然是使便利店的竞争优势丧失殆尽。作为"儿子"的日本7-11在很短的时间内，迅速变得强大起来。1987年生命垂危的美国7-11为了走出困境，将特许契约抵押给租赁公司，后又于1989年不得不恳请有偿转让夏威夷和加拿大的美国7-11店铺给这个曾经不屑一顾的日本7-11公司。1992年，作为加盟者的日本7-11正式当家作主，完全接手了其总部的一切工作。随后，在日本7-11的精心管理下，7-11终于化腐朽为神奇，就1993年上半年来说，南大陆公司就已经有339.5万美元的利润。

8.20 推拉战略

【来源背景】

无论是把产品推给消费者，还是拉消费者购买产品，都是通过各种不同交流方式也就是促销组合来进行的。企业营销人员可以运用推动促销与拉动促销这两大战略手段展开市场营销活动，参与市场竞争，获得经济效益和社会效益双丰收。

【内容】

推拉战略由推的战略和拉的战略组成，要理解推拉战略，首先介绍推的战略和拉的战略。

1. 推的战略

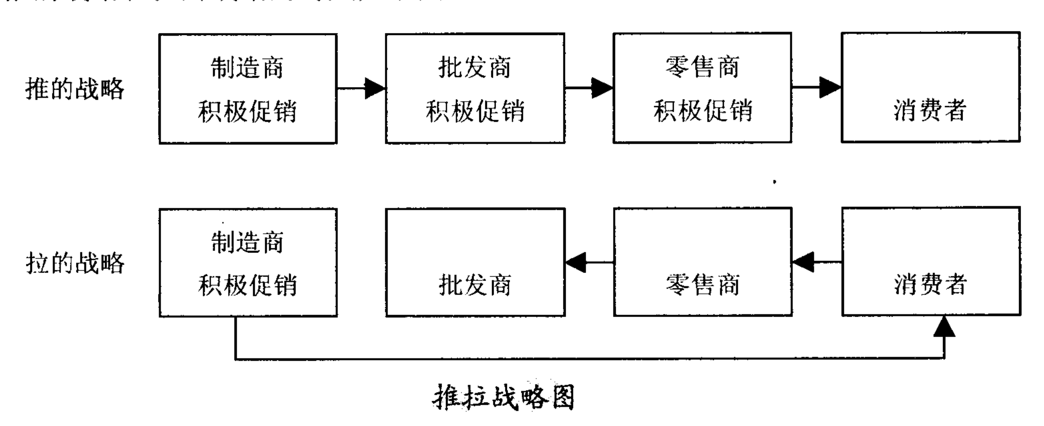
推的战略，是产品生产者通过销售人员把产品推销给批发商，批发商把产品推销给零售商，零售商再通过全方位的营销方法把产品推销给最终消费者。采用推销策略的生产者基本上依赖于人员推销和贸易促进战略方法进行营销活动，直接作用于渠道中间商，与中间商谈判，劝导中间商争取订单，使中间商尽可能多存储产品，以至推给最终消费者。就这样，生产者基本上依赖于人员推销和一定的贸易促进方法依次地将产品从生产商、批发商推到最终消费者手中。推动促销的力量是代表生产厂家的推销人员、批发商和零售商，推力大小决定于这些人员的个人素质、交际能力和掌握的推销技术与手段。相比之下，推动促销战略更适宜于产品知名度较低的产品，消费者购买某种产品时，需要在店内作出选择，属于这样的产品更适宜于采用推动促销战略。因此，采用推动促销

战略方法的生产厂家就需要让某种产品具有刺激性，能引起人们的冲动，使产品利益有利于消费者的理解，这样就可以使消费者在商店内购买时作出及时的选择。

2．拉的战略

拉的战略，是生产者通过大量而具有广泛影响的传播媒介把产品信息跨过了中间商环节，直接传达给消费者，从而刺激消费者的购买欲望和购买行为。于是，消费者向零售商求购某产品，零售商向批发商求购同种产品，批发商又依次向生产者求购这种产品。在这种情况下，消费者首先表示出购买需求，起到了相对于推销相反的作用力，即拉动效应。这种拉力来自消费者的购买需求，因为采取拉的战略的生产厂家最注重刺激消费者的兴趣，使消费者产生购买需求。于是，由消费者把产品从零售商，再由零售商到批发商，由批发商到最终生产者，逐次拉入销售渠道完成销售过程。

推的战略和拉的战略的对照如下图：



推拉战略图

3．推拉战略

推拉战略就是对推的战略和拉的战略的综合运用。偏重于推的战略还是偏重于拉的战略视每个公司的具体情况而定。例如：莱福兄弟公司主要依赖推动促销战略，而宝洁公司则更多地采用拉动促销战略。

【适用范围】

营销战略工具，可适用于企业制定促销决策的战略性决策。

【总结与分析】

在实际中，很少有哪个公司完全采用推或拉一种促销策略，大多数的公司均综合了推和拉两种战略方法进行市场营销活动。这些企业既重视广告的宣传作用也重视个人的推销作用，注意把两种战略综合分析、综合考察，创造出最佳市场占有率。这种综合的技巧就是运用广告跨过中间商环节，直接刺激广大最终消费者的需求，使之产生拉力，同时又选派一定的推销人员磕开需求之门。广告还可介绍产品之外的特点和企业形象及其他一些特征。这样，在推销人员进入营销渠道中与中间商和消费者取得联系的时候，推销人员的压力也大大降低了。

【实例】

医药行业的推拉战略

医药行业长期以来一直采取推动促销策略，向医生和其他健康专业人员推销药品。这些策略包括贸易杂志上的广告、赞助专业会议、为药品研究提供资金、为健康医生提供免费品尝和试验等。近年来，药品生产商开始采用拉动促销战略，发布直接针对消费者的营销广告等等，一个明显的例子是，现在医药行业的广告占了广告的一个相当大的比重，并且也取得了良好的营销效果。

8.21 促销预算法

【来源背景】

对公司来说，为了取得良好的营销效果，适当的促销活动是很有必要的。一般公司在年初或某一期限都会编制促销预算，以便对营销活动进行有效的控制。

【内容】

在促销预算中，常用的方法有以下几种：

1．量入为出法

量入为出法是公司估量自身所能承担的能力后安排促销预算的方法。

这种安排预算的方法完全忽视促销对销售量的影响。它导致年度促销预算的不确定性，给制定长期市场计划带来困难。

2．销售百分比法

销售百分比法是公司以一个特定的销售量或销售价格（现行的或预测的）百分比来安排他们的促销费用的方法。

这种方法的好处是：首先，销售百分比方法意味着促销费用可以因公司能承担的能力差异而变动；其次，这一方法鼓励管理当局以促销成本、销售价格和单位利润的关系作为先决条件进行思考；还有，这种方法鼓励竞争的稳定性，使竞争的企业在促销方面花费按销售百分比决定的大致相接近的费用。

尽管具有这些优点，销售百分比法还是缺少评判的依据。它使用循环的推理，把销售看成是促销的原因，而没有看成是促销的结果。这种方法导致根据可用的资金，而不是根据市场机会安排拨款。根据历年销售波动制定的促销预算是与长期计划相抵触的。另外，它不鼓励确定每种产品和地区值得开支多少的促销预算。

3．竞争对等法

竞争对等法是公司按竞争对手的大致费用来决定自己的促销预算的方法。

这种预算方法看来有一定的科学性。首先，竞争者的费用开支代表了这一行业的集

体智慧；其次，维持竞争对等有助于阻止促销战。但是，相信竞争者能更好地知道一个公司在促销方面应该花费多少，是没有根据的。公司的声誉、资源、机会和目标有很大不同，他们的促销预算很难作为一个标准。

4．目标和任务法

目标和任务法是经营人员靠明确自己的特定目标，确定达到这一目标必须完成的任务以及估算完成这些任务所需要的费用来决定促销预算的方法。这些费用的总数就是所提出的促销预算。

这个方法要求管理当局认真研究其有关花费开支、显露水平、试用率和常规用法之间关系的假设。

【适用范围】

促销预算的决策工具。

【总结与分析】

本文中介绍的几种关于促销预算的方法都有其优点和不足之处，在实际的工作中，企业必须根据自身的情况，扬长避短，选用合适的方法或者把几种方法综合起来考虑。

【实例】

1．量入为出法

“首先，我上楼去找财务主管，询问他们今年能提供给我们多少经费？他说‘150万元。’尔后，老板来问我，‘你们要用多少？’我说：大约150万元。”

2．销售百分比法

“我们在当年的12月1日决定下一年的预算，在那一天我们将年度的收入加进去，然后取总数的2%作为新的一年的促销预算。”

3．竞争对等法（略）

4．目标和任务法

用目标和任务法为某种品牌的香烟制定一个广告预算（促销预算），步骤如下：

(1) 确定市场份额目标。广告商要达到8%的市场份额，因为有5 000万吸烟者，这家公司希望400万吸烟者用该香烟。

(2) 决定该品牌广告应达到的市场百分比。广告商希望广告触及率达到80%（4 000万吸烟者）。

(3) 决定已知其名的吸烟者中，有多少百分比能被说服试用该品牌。如果25%或者说1 000万吸烟者试用该品牌，广告商就会高兴，因为他估计试用者中的40%或者400万人将会成为忠诚的使用者，这就是市场目标。

(4) 决定每1%试用的广告印象数字。广告商估计目标总体中每1%有40次广告印象（显露数），就会带来25%的试用率。

(5) 决定要购买的毛评点的数目。一个毛评点就是向目标总体中的1%一次显示。因为这家公司的广告覆盖率达到80%，每1%要获得40次显示，它就要花费3 200个毛评

点的费用。

(6) 根据购买每个毛评点的平均成本，决定必要的广告预算。向目标总体的1%展示一次广告印象的平均成本为 3 277 元。所以，3 200 个毛评点在这一年内需要耗费 10 486 400 元。

8.22 销售—反应和衰变模式

【来源背景】

确定广告目标之后，企业必须为自己的产品制定广告预算，而销售—反应和衰变模式就是一种制定广告预算的最佳模式之一，是由美国的维戴夫和沃尔夫提出的。

【内容】

销售—反应和衰变模式指出，当某一段时间，销售率的变化是下面四个因素的函数：广告预算、销售—反应常数、销售饱和水平和销售衰变常数。

其基本方程是：

$$\frac{ds}{dt}=\frac{r\times A\times(M-S)}{M}-\lambda\times S$$

在上面的公式中，变量有下面三个：S 为在 t 时的销售率；ds 除以 dt 为在 t 时的销售变化率；A 为在 t 时的广告支出率。

参数有以下三个：r 为销售—反应常数（其定义为当 S=0 时，每 1 元的广告支出所产生的销售值）；M 为销售饱和水平；λ 为销售衰变常数（其定义为当 A=0 时，每单位时间内所失去的一部分销售值）。

从上面的方程式可以看出，销售—反应常数值越高，广告支出越大，未经开发的销售潜量越大，衰变常数越低，则销售增长率也就越高。

【适用范围】

广告预算工具，适用于企业进行广告预算的决策。

【总结与分析】

销售—反应和衰变模式引出了决定广告预算的几个相互有关的有用概念，但它有一个明显的不足之处，就是它忽略了广告的滞后效应。一般来说，如果进行广告支出，其对销售的促进作用并不是马上就能显示出来的，而是要滞后一段时间，并且这种促进作用是一个连续的过程。

【实例】

假设广告费的销售—反应常数估计为 4，目前销售额 4 万元，饱和销售水平为 10 万

元，若无广告支出，该公司每一时期将损失 0.1 的销售量。在这些条件下，如支出 1 万元的广告费，该公司可望额外增加 2 万元的销售。

由销售—反应和衰变方程，得：

$$\frac{ds}{dt}=\frac{4\times 10\,000\times(100\,000-40\,000)}{100\,000}-0.1\times 40\,000=20\,000\text{（元）}$$

所以，如果 2 万元的边际利润高于 50%，则这个 1 万元的广告费是值得花的。

8.23 传播幅度形态

【来源背景】

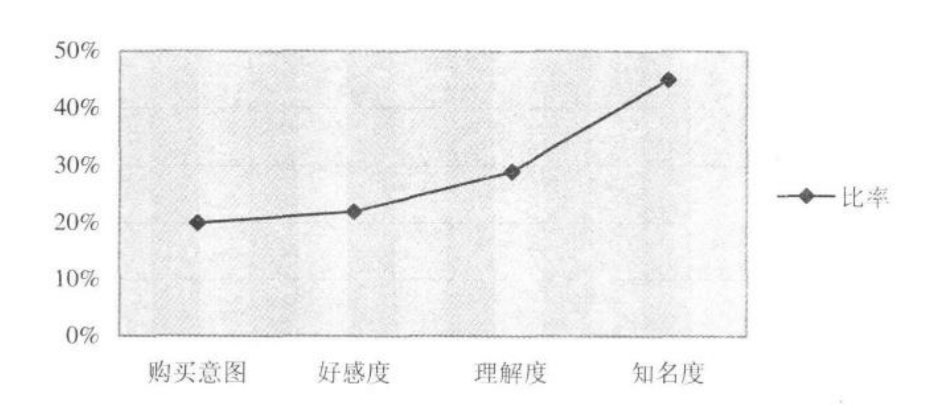
当企业想了解自己的产品在消费者心目中的接受程度时，可能看到的最直观的数据是过去的销售量。但消费者的购买行为是一个态度转变的复杂过程。传播幅度形态——CSP（Communication Spectra Pattern）可以直观地显示出消费者在态度转变的各个阶段的比率。

【内容】

消费者从对某个产品一无所知到接受该产品，一般来说，必须经过以下四个过程：

- ◆ 知晓——消费者必须先知道这个品牌或公司的存在。
- ◆ 理解——消费者必须知道这个产品是什么以及它们有什么作用。
- ◆ 确信——消费者必须在心态上倾向或确信要购买这个产品。
- ◆ 行动——消费者必须产生购买行动。

从消费者研究中得知，在沟通的每一个阶段，购买的概率都存在。越往高的阶段前进，购买的概率虽然会随之增加，但潜在的消费者人数却会减少。我们将产品的知名率、理解率、好感率、购买意图率等用图形表示即为传播幅度形态——CSP。如下图：



传播幅度形态图

【适用范围】

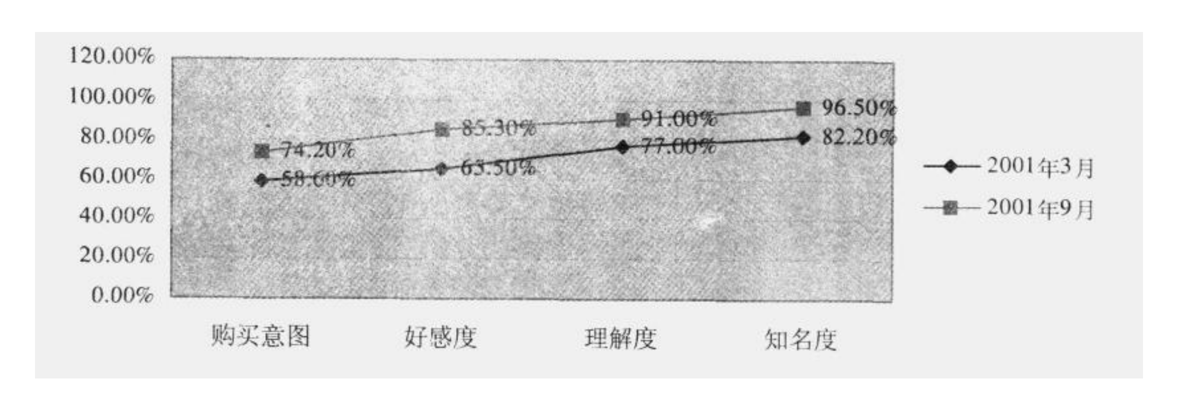
分析消费者购买行为的工具，可应用于促销和广告传播策略制定及效果测量。

【总结与分析】

消费者传播幅度形态图可以直观地反映出消费者对该产品的态度。同时，传播幅度形态图很少孤立地分析某产品在消费者心目中的态度，一般只有和市场上竞争对手的同类产品相比较，或者对企业的同一产品在促销或广告活动前后比较，才有较强的指导意义。

【实例】

某公司在2001年3月至2001年9月在某区域大量投放广告，在广告投放前后，分别对消费者对该产品的购买意图、好感度、理解度、知名度进行了测量。制成传播幅度形态图如下：



传播幅度形态图

从上面的传播幅度形态图可以直观地看出，广告投放前后，消费者对该产品的购买意图率、好感度率、理解度率和知名度率都有了一定程度的提高。广告主据此可以初步判断广告在影响目标消费者的心理方面是否达到预期效果。

8.24 访问法

【来源背景】

直接资料是指通过实地调查收集的资料，也称第一手资料。实地调查的方法有多种，访问法是被广泛使用的对直接资料的收集方法。

【内容】

访问法，是指通过询问的方式向调查者了解市场资料的一种方法。访问既可在备有正式问卷的情况下，也可在没有问卷的情况下进行。

访问法根据调查者同被调查者接触方式不同，可以分为面谈访问法、邮寄访问法、电话访问法和留置调查法。

1．面谈调查法

面谈调查是指调查人员通过与被调查者直接面谈询问有关题的方法。面谈调查的交谈方式，可以采取个人访问，也可以采取集体座谈；可以安排一次面谈，也可以进行多次面谈。具体的交谈方式，应根据市场调查的目的和要求而定。

面谈调查具有直接性和灵活的特点，能够根据被调查者的具体情况进行深入的询问，从而获得较多的第一手资料。面谈调查还可以使调查人员对被调查者进行直接观察，有利于判断被调查者回答问题的实事求是程度，以及问题回答的可靠程度。另外，通过面谈调查了解的问题回收率高，有助于提高调查结果的可信水平。

面谈调查的主要缺点是调查费用高，如果调查样本较大，需要分别面谈，花费的调查时间较长。同时，由于调查人员分别到被调查者处询问，不利于对调查人员的工作进行监督。而且由于面谈调查是调查人员与被调查者进行面对面交谈，调查结果容易受到调查人员的工作态度和技术熟练程度等因素的影响。

2．邮寄调查法

邮寄调查是指将事先拟定好的调查问卷邮寄给被调查者，由被调查者根据要求填写后寄回的一种调查方法。

邮寄调查的主要好处是：调查的空间范围大，可以不受调查者所在地区的限制，只要是通邮的地方，都可以被选定为调查对象；样本的数目较多，而费用支出较少；被调查者有充裕的时间来考虑、回答；同时还可以避免面谈中受到调查人员倾向性意见的影响。

邮寄调查的主要缺点是回收率低，因而容易影响样本的代表性，并且需要花费较长的时间才能取得调查的结果。

邮寄调查法在我国的应用逐渐推广，越来越受到人们的重视。除了书籍、报刊杂志出版单位比较普遍地采用征订邮寄的方法了解市场信息、推销商品以外，工商企业也开始通过向用户、消费者邮寄调查问卷、订单来了解市场需求特点。一些社会调查机构、研究咨询机构、信息中心等也纷纷采用邮寄调查法进行市场调查活动。

3．电话调查法

电话调查，是指调查人员借助电话工具向被调查者询问，了解意见和看法的一种方法。在电话调查中，调查人员可以电话簿为基础，进行随机抽样。

采用电话调查法取得市场调查第一手资料，其主要优点是可以节省调查时间，取得调查结果快，并可节省费用支出。

电话调查法也有其不足之处：首先，这样做存在着母体不完整的缺点，因为其调查结果不能代表没有电话的消费者的意见；其次，电话调查也不容易取得被调查者的合作；

再次，电话调查因通话时间不宜过长，询问时大都采用两项选择法向被调查者进行询问，不能了解被调查者意见的差别程度，因此还需要其他市场调查方法来补充。

4. 留置调查法

留置调查是由调查人员将调查问卷当面交给被调查者，说明填写要求，并留下问卷，让被调查者自行填写，再由调查人员定期收回的一种市场调查方法。

留置调查法的优点是：首先，调查问卷回收率高，被调查者可以当面了解填写问卷的要求，避免由于误解调查内容而产生的误差；其次，被调查者的意见可以不受调查人员意见的影响，填写问卷的时间较充裕，便于思考回忆。

留置调查法的主要缺点是：调查地域范围有限，调查费用较高，也不利于对调查人员的活动进行有效的监督。

从方法本身来讲，留置调查法是介于面谈调查法与邮寄调查法之间的一种折中方法。与面谈调查相比较，留置调查法中调查人员与被调查者当面交谈的主要内容是简单介绍目的要求，回答涉及调查问卷的一些疑问；而在面谈调查中，调查人员主要是询问市场调查内容。

【适用范围】

面谈法应用范围很广，几乎涉及到市场调查的各个应用范围，如消费者研究、媒介研究、产品研究、市场容量研究等。

【总结与分析】

为了充分发挥访问的作用，在市场调查过程中，要熟悉各种具体方法的优缺点，正确处理面谈调查、邮寄调查、电话调查、留置调查等不同方法之间的联系。明确各种方法的优缺点是相对的，是一种调查方法与另一种调查方法相比较而言的。所以选择调查方法时必须在不同方法之间进行比较，以便选定最适宜的市场调查法。各种方法的对比通常是依据调查目的，先确定基本要求或评定标准，如调查方法的适用范围，调查内容的繁简、费用支出的多少、调查时间长短等，然后按不同的要求进行主观对比评分而定。

【实例】

某家电公司的“邮寄调查”

某家电公司是生产小家电产品的专业厂家，由于历史发展的原因，对市场调查方面重视不够。但随着市场竞争的激烈和企业的进一步发展壮大，公司设置了相关的职能部门，与市场调查公司进行不定期合作。另外，经常采用的一种调研方式是“邮寄调查”，具体来说，就是在公司销售的每个产品都附上调查问卷和邮寄地址，购买该产品的消费者可以填写问卷后按照地址回寄。通过对邮寄回来的问卷进行统计和分析，为产品的改进及新产品的开发以及营销战略的制定提供参考。这种调查方式成本低，而且效果明显。

8.25 观察法

【来源背景】

人们每天都在对人和事物进行观察，但这并不意味着人们每天都在应用观察法对人和事物进行调查。而观察法是市场调查的一种重要方法。

【内容】

观察法是在无须与被调查对象沟通的条件下，通过对被调查对象的观察和记录，来收集资料的一种调查方法。

科学的观察法应具备下列条件：这种观察是为某一特定的调查目标服务的；它要经过调查人员系统的计划；调查人员要对所观察的内容进行详细的记录；观察的结果应具有一定的有效性和可靠性。

目前，在企业的市场调查中，比较常用的观察法有直接观察法、间接观察法和借助机械的观察法。

1．直接观察法

直接观察法是指对所发生的事或人的行为的直接观察和记录。在观察过程中，调查人员所处的地位是被动的，也就是说调查人员对所观察的事件或行为不加以控制或干涉。直接观察法又可以分为公开观察和隐蔽观察两种方法。调查人员在调查地点的公开观察称作公开观察，即被调查者意识到有人在观察自己的言行。隐蔽观察是指被调查者没有意识到自己的行为已被观察和记录。

商店经营者往往需要了解竞争对手的经营情况，才能在商场上知己知彼，处于竞争的主动地位。但是，公开地在竞争对手的商店进行调查会引起对方的注意。隐蔽观察法可以作为直接收集竞争对手资料的调查方法。如果企业采用派遣市场调查人员作为顾客到竞争对手的商店进行直接观察，将可以获取竞争对手的商品的花色品种、价格、陈设和布局、商店的促销活动、销售人员的服务等方面的资料。

2．间接观察法

间接观察法是通过对实物的观察，来追溯和了解过去所发生过的事情，故又称为对实物的观察法。

查尔斯·巴林先生在 20 世纪初对芝加哥街区垃圾的调查便是间接观察法的一个例子。这种对垃圾的调查方法，后来竟演变成进行市场调查的一种特殊的、重要的方法——“垃圾学”。所谓的“垃圾学”是指市场调查人员通过对家庭垃圾的观察与记录，收集家庭消费资料的调查方法。这种调查方法的特点是调查人员并不直接地对住户进行调查，而是通过察看住户所处理的垃圾，进行对家庭食品消费的调查。

另一种比较常用的间接观察法是食品柜调查法。调查人员通过察看住户的食品柜，记录下住户所购买的食品品牌、数量和品种等，来收集家庭食品的购买和消费的资料。

同样，市场调查人员还可以利用记录和计算零售商和中间商的存货水平，对某一品牌的商品在某一地区，甚至全国范围内进行市场份额、季节性购买方式等营销活动的市场调研。

3．借助机械的观察法

随着科学技术的发展，各种先进的仪器、仪表等手段被逐渐地应用到市场调查中。市场调查人员可以借助摄像机、交通计数器、监测器、闭路电视、计算机等来观察或记录被调查对象的行为或所发生的事情，以提高调查的准确性。

美国最大的市场调查公司——A.C.尼尔逊曾采用尼尔逊电视指数系统评估全国的电视收视情况。尼尔逊电视指数系统代替了传统的调查小组日记的方法。尼尔逊公司抽样挑出2 000户有代表性的家庭为调查对象，并为这2 000户家庭各安装上一个收视计数器。当被调查者打开电视时，计数器自动提醒收视者输入收视时间、收视人数、收看频道和节目等数据。所输入的数据通过电话线传到公司的电脑中心，再由尼尔逊公司的调查人员对电脑记录的数据进行整理和分析工作。

利用现金扫描机对商品条形码作记录又是另一种普遍应用的市场调查法。例如，商店经营者可以借助现金扫描机的记录对该商店的促销活动进行调查，了解消费者对某些商品减价的反映，以及这一反映对公司利润的影响。

其他被借助于市场调查的仪器还有眼睛轨迹测量器、瞳孔测量仪、脉搏、计数器、音调分析器等。市场调查人员凭此观察和测量广告对人体生理的影响以及个体对促销感染力的反应。但是，借助仪器观察人体反应的调查需要取得被调查者的同意和协作，而且必须在调查人员所设计的实验室或其他特定环境中进行。这也是借助机械的观察法不同于其他尽可能保持市场自然状态的观察法的不同之处。

为了尽可能地避免调查偏差，市场调查人员在采用观察法收集资料时应注意以下几点：

◆ 调查人员要努力做到采取不偏不倚的态度，即不带有任何看法或偏见进行调查。

◆ 调查人员应注意选择具有代表性的调查对象和最合适的调查时间和地点，应尽量避免只观察表面的现象。

◆ 在观察过程中，调查人员应随时做记录，并尽量做较详细的记录。

◆ 除了在实验室等特定的环境下和在借助各种仪器进行观察时，调查人员应尽量使观察环境保持平常自然的状态，同时要注意被调查者的隐私权问题。

【适用范围】

观察法可用于商品资源观察、营业现场观察、顾客观察、商品库存观察。另外，还可以运用观察法观察了解城市的人口流量、车辆流量，为预测地区市场发展提供依据等等。

【总结与分析】

观察法具有以下优点：

◆ 它能通过观察直接获得资料，不需其他中间环节。因此，观察的资料比较真实。

在自然状态下的观察，能获得生动的资料。

◆ 观察具有及时性的优点，它能捕捉到正在发生的现象。

◆ 观察能搜集到一些无法言表的材料。

观察法的局限性在于：

◆ 受时间的限制，某些事件的发生是有一定时间限制的，过了这段时间就不会再发生。

◆ 受观察对象限制。如研究青少年犯罪问题，有些秘密团伙一般不会让别人观察的。

◆ 受观察者本身限制：一方面人的感官都有生理限制，超出这个限度就很难直接观察；另一方面，观察结果也会受到主观意识的影响。

◆ 观察者只能观察外表现象和某些物质结构，不能直接观察到事物的本质和人们的思想意识。

◆ 观察法不适应于大面积调查。

【实例】

玩具厂商采用观察法

在某种场合下，观察法或许是惟一能收集到较真实资料的调查手段。例如，某玩具生产商要对学龄前儿童偏好哪些玩具进行调查。市场调查人员可以采用两种方法：一种是对儿童家长的调查。通过对家长的调查，了解儿童对某些玩具的偏好情况。但是，调查的结果未必完全是真实的。另一种方法是观察法。针对学龄前儿童的特点，调查人员设计出对一组儿童与某些玩具的观察方案。在观察这一组儿童玩具的过程中，记录下每个孩子的行为：例如，孩子对某一玩具是否特别感兴趣?这个孩子玩这一玩具的时间有多长?其他的孩子对这一玩具也同样感兴趣吗?通过观察和记录，市场调查人员将取得学龄前儿童对某些玩具偏好的第一手资料。

8.26 实验法

【来源背景】

实验法是最正式的一种调研方法。实验法能提供关于是否运用了适当控制的最令人信服的信息。在实验法的设计和执行中，将会排除解释同一结果的不同假设，这使得其结论能给人以自信心。

【内容】

实验法是指在市场调查中，通过实验对比来取得市场情况第一手资料的调查方法。它是由市场调查人员在给定的条件下，对市场经济活动的某些内容及其变化加以实际验

证，以此衡量其影响效果的方法。

实验法是从自然科学中的实验求证理论移植到市场调查中来的，但是对市场上的各种发展因素进行实验，不可能像自然科学中的试验一样准确。这是因为市场上的实验对象要受到多种不可控因素的影响。例如，在实验期间，社会再生产过程中生产、分配、交换、消费等任何因素的变化，都会不同程度地反映到市场上来，从而影响到实验的效果。

尽管如此，通过实验法取得的市场情况第一手资料，对预测未来市场的发展还是有很大帮助的。例如，为了提高商品包装的经济效果，可以运用实验法，在选择的特定地区和时间内进行小规模试验性改革，试探了解市场反应，然后根据试验的初步结果，再考虑是否需要大规模推广，或者决定推广的规模。这样做有利于提高工作的预见性，减少盲目性。同时，通过实验对比，还可以比较清楚地了解事物发展的因果联系，这是访问法和观察法不易做到的。因此，在条件允许时，采用实验法进行市场调查还是大有益处的。

【适用范围】

实验法可用于测试改变商品品质、更换商品包装、调整商品价格、推出新产品、变动广告形式内容、变动商品陈列等的效果。

【总结与分析】

采用实验法进行市场调查，可以有控制地分析、观察某些市场现象的因果关系及其相互影响程度。另外，通过实验取得的数据比较客观，具有一定可信度。但是，实践中影响经济现象的因素很多，可能由于不可控制的实验因素，而在一定程度上影响实验效果。而且由于实验法只适用于对当前市场现象的影响分析，对历史情况和未来变化则影响较小，这就使实验法的应用受到一定的局限。

【实例】

A 例：

某洗发水公司拟测试免费样品对销售量的影响，特进行了一次免费赠送样品实验。实验随机选定 1 000 户家庭作为实验组，每户赠送两袋小包装洗发水（样品），同时发给一张可在指定商场购买大瓶洗发水的粉红色价格折扣券；另 1 000 户为控制组，每户发给一张白色价格折扣券，但不给免费样品。粉红色价格折扣券和白色价格折扣券的优惠程度一样，采用两种颜色仅为区别起见。两个月后商店进行统计，共收到粉红色价格折扣券 560 张，白色价格折扣券 389 张，表明实验组的购买量比控制组多出 171 瓶。

市场实验结论：免费样品可增加销售量。

B 例：

某公司打算在春节期间降 M 牌西服的价格，决定采用有控制组的事前事后设计进行实验以检验其降价效果。于是，把分布在全国的专卖店分成实验组和控制组两组。假定实验组前两个月销售额均为 1.6 万元。在实验后的一个月期间，实验组西服销售额上升

为 2.1 万元，控制组西服销售额上升为 1.8 万元。从实验组来看，增加销售额 5 000 元（21 000－16 000），但这并不完全是降价因素带来的结果，其中还包括外来变量，即春节这个特殊时期所造成的影响，它直接导致销售额增加，其增加部分可以从控制组实验前后的销售额变动量反应出来（18 000－16 000＝2 000），这一部分应从实验组的事前事后变动量来剔除，所以真正由于实验，即降价因素导致销售额增加的部分只有 3 000 元（5 000－2 000）。

8.27 文献调查法

【来源背景】

企业在经营过程中常常需要了解市场行情、国民经济发展情况等信息，这些信息很难从消费者那里得到，文献调查法能很好帮助企业获取这方面的信息。

在市场调查中，文献调查方式有着特殊的重要作用，常被作为收集资料的首选方式，或者说，所有的市场调查都开始于收集现有文献资料，只有当现存资料不能提供足够的依据时，才考虑实地调查。

随着我国信息市场的完善和统计法规的健全，以及出版印刷业的发展，文献调查方法的应用将会更加广泛，其重要性也会更加明显。文献调查法已越来越受到调查研究单位和委托调查单位的重视。

【内容】

所谓文献调查法就是指通过寻找文献收集有关市场信息的调查方法，它是一种间接的非介入式的市场调查方法。

文献调查的对象是文献，这就需要对文献的种类和来源有深入的了解。从我国目前实际情况来看，有关市场信息的文献种类包括：

◆ 国家统计局和各级地方统计部门定期发布的统计公报、定期出版的各类统计年鉴，这些都是权威性的一般综合性资料文献。

◆ 各种经济信息部门、各行业协会和联合会提供的定期或不定期信息公报。这类文献或数据定向性较强，是市场调查中文献的重要来源。

◆ 国内外有关报刊、杂志、电视等大众传播媒介。这些传媒提供种类繁多、形式多样的各种直接或间接的市场信息，它们是文献调查中主要的查找对象。

◆ 各种国际组织、外国驻华使馆、国外商会等提供的定期或不定期统计公告或交流信息。

◆ 国内外各种博览会、交易会、展销订货会等营销性会议，以及专业性、学术性会议所发放的文件的资料。

◆ 工商企业内部资料，如销售记录、进货单、各种统计报表、财务报表等。

◆ 各级政府部门公布的有关市场的政策法规，以及执法部门有关经济案例。

◆ 研究机构、高等院校发表的学术论文和调查报告等。

文献的真实性和可用性鉴定主要包括以下三个方面：

◆ 文献真实性的检验是很重要的一项工作，通常是先考查，排除有疑问的作者，或浮夸成风年代的文献。

◆ 文献可用性鉴定，是指检查文献的属性，特别是对数据性文献资料，要检查数据测量尺度，分组状态是否与调查内容要求相适应，以防超出支付能力。文献的可用性检验，还包括对文献的时效性、完整性的考察。

◆ 文献真实性和可用性的检验，是根据调查目的而对将要采用的文献可利用价值的考虑。高质量的文献资料的基本特点是真、新、全、准。

市场调查人员在进行间接资料调查过程中，要根据调查的目的要求，从繁杂的文献档案中识别、归纳出有价值的信息资料，减少资料收集的盲目性，必须遵循一定的原则要求。

◆ 相关性原则。这是间接资料调查的首要原则，也是调查人员选定间接资料的最主要标准。调查人员必须根据调查的目标要求，确定资料选择的范围和内容，把与调查主题切实相关的资料选择出来。

◆ 时效性原则。间接资料大多数是历史性资料，要求调查人员在资料的收集过程中，必须考虑资料的时间背景，摒弃过时的、与目前市场情况不相符的资料内容，确保收集的资料能够准确反映调查对象的发展规律性。

◆ 系统性原则。间接资料调查的主要任务从众多的信息资料资源中选择出符合调查需要的内容，而一般情况下，调查人员收集的资料并不能直接、全面地说明所要调查的主题，需要调查人员在已有的资料的基础上，进行必要的加工处理。如用一个平均数代替某个遗漏的、难以查找的特定年份的销售额，以提高间接资料的准确性，确保间接资料的系统性、全面性。

◆ 经济效益原则。间接资料调查的最主要优点是省时省钱，如果费用支出过高，调查周期过长就失去了它的优势。

【适用范围】

收集二手资料的工具，可应用于市场调查的各个方面。

【总结与分析】

与其他收集市场信息的方法一样，文献调查法也需要建立严密的调查计划，并对将要利用的文献进行真实性、可用性的检查，这样才能保证调查的系统性和可靠性。但作为一种独立的调查方法，又有其自身固有的优点：

◆ 适用范围广。现存的文献种类繁多，包括各种类型的市场信息。通过文献进行各种市场调查包括从描述性调查到解释性调查；从一般性市场分析到专项市场调查；从国内的市场调查到国际市场调查等等。

◆ 文献调查受控因素较少，可以做到省时、省费用并获得较精确的调查结果。与实地调查方法相比，文献调查的对象是不会自行变化的，这样就可以使调查过程更具机动

性和灵活性，而不必担心操作失误而完全丧失调查结果。从资料获得的费用来看，一般会优于实地收集资料的方法。

文献调查法也有其不足之处：

◆ 间接资料都是历史的记载，随着时间的推移和市场环境的改变，这些数据资料难免会过时。

◆ 文献档案中所记载的内容，大多数情况是为其他目的而做的，因此，很难与调查人员从事的调查活动要求相一致，需要进一步的加工处理。

◆ 间接资料的分析工作通常需要使用难度较高的数量分析技术，也在一定程度上限制了它的利用率。

第九章

客户服务

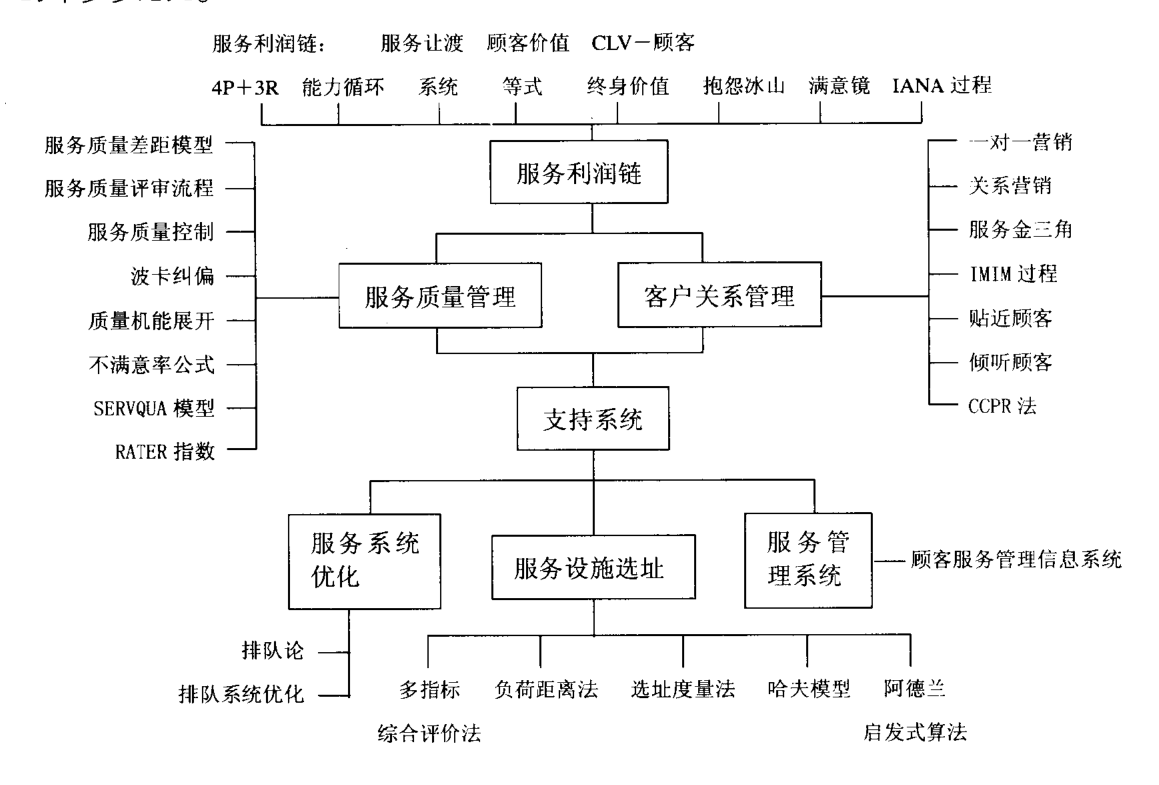


本 章 指 引

客户关系管理是一个古老的概念，从100年前的街边或小镇上的小杂货店出现就开始有了，只不过当时的客户关系管理表现得更为不引人注意一点，因为当时的商业交易不仅仅是一种商业交往，它与友谊和私人关系更加紧密。在一个简单的社区中经营的街边小店，店主与顾客有着良好的私人关系，在生意以外，他们会有足够多的交往与交流足以使小杂货店的店主了解客户的个性与喜好这些细节，在不断的交往与交谈中去决定这样的客户是否值得发展和在什么时候发展。这样一来，商人就能够更好地作出风险与利润的选择，同时，客户也真正能够体会到一种满足感。

可以说，客户观念诞生于20世纪初，然而企业家们花费了将近100年的时间才真正领会了其中的含义，随着客户关系地位的逐步扩展，供应商或服务商越来越乐于为他们服务，迎合他们的需求以换取由现金和持续性业务体现的价值。

从理论研究方面，服务管理是一门年轻、不甚成熟的管理课题。整个西方的管理教育中的"市场营销"理论都是基于20世纪50年代兴起的适合生产制造业的"产品市场"和"产品营销"。就连全世界最流行的菲力普·考特勒的《市场营销学原理》也未能例外。直到20世纪90年代初期，服务管理、服务战略作为一门独立的、成熟的管理课程在美国才开始出现。至今，在国内的MBA课程设计中，能够开设服务管理课程或讲座的却寥寥无几。



1994 年由五位哈佛商学院教授组成的服务管理课题组，提出了“服务价值链”模型，所提出的“服务利润链”观点认为利润、增长、顾客忠诚度、顾客满意度、顾客获得的产品以及服务的价值、员工的能力、满意度、忠诚度、劳动生产率之间存在着直接牢固的关系。由此，客户服务工具主要涵盖以下内容。

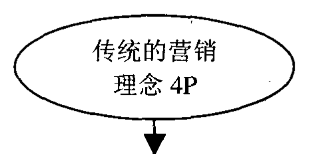
9.1　服务利润链：4P＋3R

【来源背景】

今天，IBM 等传统的产品型企业开始成功地向服务型企业过渡，很多企业也开始信誓旦旦地宣称要脱掉产品型企业的旧帽子，转向服务型企业，总之不管企业的类型如何，几乎没有人能否认服务的重要性。不过，很多企业也许并没有真正认识到服务的内涵，最常见的误区是：企业靠服务收费来赚取利润。事实上，企业是靠服务给顾客带来的价值推动产品的销售而赢利，而不是靠出售服务本身获利的，其核心在于建立以顾客忠诚为导向的服务利润链。

1997 年，哈佛商学院的詹姆斯·赖克尔德（James L. Heskett）、厄尔·萨塞（W. Earl Sasser）等几位学者出版了《服务利润链》（The Service Profit Chain）一书，书中综合了战略服务理论、顾客忠诚度以及员工忠诚度与企业利润的关系，提出了“服务利润链”这一观点。

【内容】



↓

1972 年开始市场份额的利润影响（PIMS）研究
发现市场份额与利润有重要的、直接的关系
企业以争取市场份额为目标

↓

在 PIMS 研究之后几年
赖克尔德和萨塞发现市场份额与盈利性没有直接关系，顾客忠诚度与利润密切相关
企业开始重视顾客的终身价值
了解顾客的意见及了解促使他们转向竞争对手的原因等途径
掌握顾客的长期终身价值和建立顾客忠诚度的价值
鼓励顾客购买相关的产品和服务并向他人宣传消费公司产品和服务的良好经历



3R 战略



服务利润链：
4P＋3R

备注：传统的营销理念 4P 即产品（product）、价格（price）、促销（promotion）和分销渠道（place），3R 战略即以保留（retention）、关联销售（related sales）及推荐人（referrals）为中心的战略。

“服务利润链”观点认为：利润、增长、顾客忠诚度、顾客满意度、顾客获得的产品以及服务的价值、员工的能力、满意度、忠诚度、劳动生产率之间存在着直接牢固的关系。

服务利润链这种理论实际上是对传统的市场营销理念的演进。

【适用范围】

分析利润、增长、顾客忠诚度、顾客满意度、顾客获得的产品以及服务的价值、员工的能力、满意度、忠诚度、劳动生产率之间存在着的关系。

【总结与分析】

根据学者的观点，保留顾客并提高其满意度对利润贡献最大的影响，来自于现有顾客向潜在顾客的积极推荐，这对于许多工业品和服务，以及潜在顾客有较高的知觉风险的消费品极为重要。

赖克尔德和萨塞认为，客户服务在某些企业中的地位至少与销售一样重要。3R 营销观意味着企业应更多地依靠倾听、提供优质的顾客服务以及口口相传来进行营销工作；意味着较少依赖成本昂贵的推销和广告进行说教；意味着听取顾客对产品和服务的要求，并在跨职能的基础上进行产品的研发。

赖克尔德和萨塞曾强调，企业运用 3R 进行管理，需要着重以下四点：

(1) 测量并沟通顾客终身价值。

(2) 确定、建立并加强“倾听岗位”。

(3) 建立顾客忠诚的激励机制。

(4) 将顾客背离作为学习机会。

【实例】

这种服务价值链理论与 EMC 的顾客服务理念不谋而合，早在 10 年前，EMC 已经开始领略了服务理念的精髓。正如该公司一向宣传的那样，公司的服务不是为了直接获取利润，而是一种投资。

EMC 正是在销售高质量的产品的同时，提供了完美的服务，不仅留住了客户，还在业界树立了良好的口碑。虽然 EMC 不直接靠客户服务赢利，但它留住了大量客户，而这种行为本身能与顾客建立一种积极并持续的关系，并将从最初产品和服务的销售中产生出一系列销售收入。这一系列销售收入也会由于现有顾客逐渐易于服务、不需要花费太多营销努力使其熟悉产品，从而变得越来越具有赢利性。

9.2　能力循环

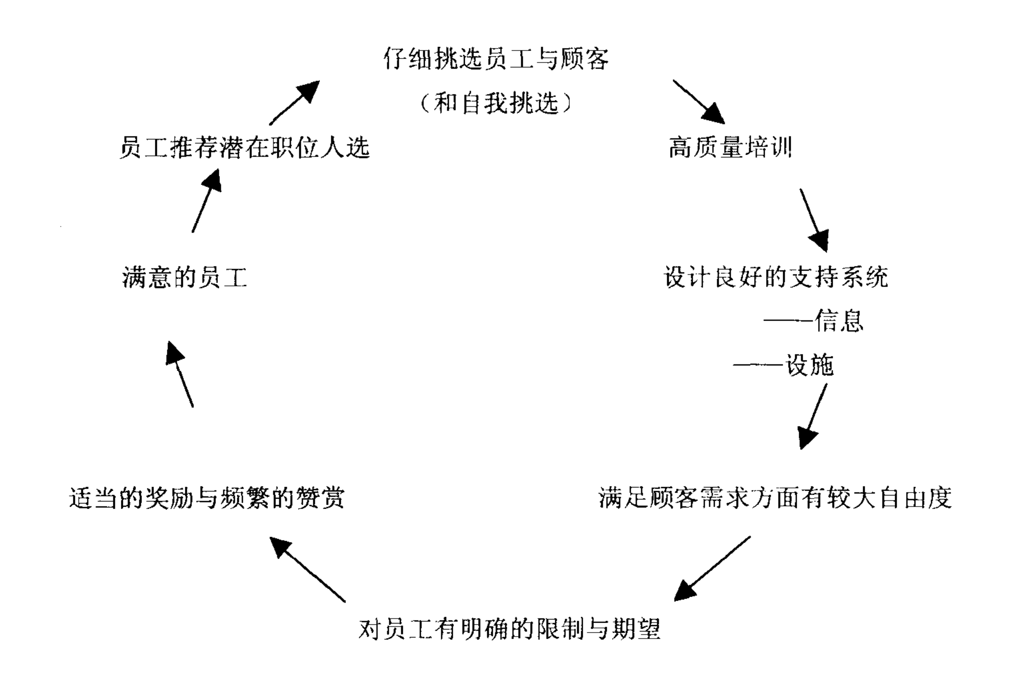
【来源背景】

早在 20 世纪 80 年代，阿尔文·伯格（Alvin “bugs” Burger）在建立美国最大的独立消灭害虫公司——巴格斯伯格“臭虫”杀手公司（BBBK, Bugs Bugger Bug Killkers.Inc）时就认为如果企业在选拔和雇用员工时，特别关注员工的态度而非能力，为他们提供广泛的培训，最好的物质条件和工作方法，在难以监督的环境下为他们提供较大的工作自由度，在达到预定工作目标时奖励他们，关注顾客的选择，确保顾客反馈，并在无条件担保的经营中积累经验，那么企业就可以从经营中赚大钱。

而根据研究表明，最好的一线服务人员都将这种“能力循环”作为自身满意的最重要决定因素。促使员工满足顾客需求的高层管理行为，与员工满意以及更深层的与顾客满意之间有着联系。员工的不满和挫折感与管理层制定的规章程序妨碍一线员工为顾客服务之间的联系，在这种情况下，最感到不满和受挫的是那些最出色的一线员工。

【内容】

能力循环是指应当给予一线员工完成其工作所需的尽可能多的自由，并相应地取得循环上其他因素的支持，使一线员工所做的每项工作都符合经营及一线工作的本质。



【适用范围】

酒店服务、汽车出租、快餐食品服务、保险公司等，尤其适用于提供家政管理服务及医院或其他机构的各项功能服务的公司。

【总结与分析】

影响一线工作人员对他们工作的满意程度的因素主要包括：管理人员为员工提供的满足顾客需求的行动自由，授予他们服务顾客的权力，获得服务顾客所需的知识和能力以及对为顾客提供良好服务进行奖励这几方面。

对于高能力企业来说，首先，顾客与员工的选择方法与结果对于成功地建立高能力的一线服务组织至关重要。雇用员工要从寻找拥有良好态度的人员开始，愿意为他人服务的人才是我们所要寻找的。然后通过工作模拟让员工由自我选择代替挑选，同时将顾客纳入到挑选与顾客接触的员工这一任务。高能力企业很少为所有希望得到它们产品或服务的顾客提供服务，他们所选择的顾客必须具备为之服务的资格，这样才能保证较高程度的长期关系的成功。

其次，设计培训员工，即是目的又是手段，能使员工为更好的工作做好准备也能提高员工的自信、自豪及应付生活的能力。而几乎所有的一线员工都希望有足够的自由来为顾客提供服务，同时他们也希望清楚对他们的权力作出的限制。

此外，还要投资于支持系统和提供一致的奖励与认可。企业为一线员工所提供信息与交流技术、服务设施、方法与材料、现场质量控制“安全网”服务保证甚至“解雇”顾客的自由对于一线服务人员都非常重要，而激励和奖励必须能够刺激一线人员以“主人翁”的精神对待顾客，或者对待经营。

最为重要的是要让以上的各个因素以满意的员工为中心有机地形成一个配合与循环，企业就能从中得到长足的发展。

【实例】

海尔集团从一开始至今一直贯穿“以人为本”提高人员素质的思路，建立了一个能够充分激发员工活力的人才培训机制，最大限度地激发每个人的活力，充分开发利用人力资源，从而使企业保持了高速稳定发展。自创业以来，上至集团高层领导，下至车间一线操作工人，集团根据每个人的职业生涯设计为每个人制定了个性化的培训计划，搭建了个性化发展的空间，提供了充分的培训机会，并实行培训与上岗资格相结合。

在海尔集团发展的第一个战略阶段（1984~1992 年），海尔集团只生产冰箱，且只有一到两种型号，产量也控制在一定的范围内，目的就是通过抓质量、抓基础管理、强化人员培训，从而提高了员工素质。

海尔的人力资源开发思路是“人人是人才”、“赛马不相马”。在具体实施上给员工搞了三种职业生涯设计：第一种是对管理人员的；第二种是对专业人员的；第三种是对工人的。每一种都有一个升迁的方向，只要是符合升迁条件的即可升迁入后备人才库，参加下一轮的竞争，跟随而至的就是相应的个性化培训。

(1)“海豚式升迁”，是海尔培训的一大特色。海豚是海洋中最聪明最有智慧的动物，它下潜得越深，则跳得越高。如一个员工进厂以后工作比较好，但他是从班组长到分厂厂长干起来的，主要是生产系统；如果现在让他干一个事业部的部长，那么他对市场系统的经验可能就非常缺乏，就需要到市场上去。到市场去之后他必须到下边从事最基层的工作，然后从这个最基层岗位再一步步干上来。如果能干上来，就上岗，如果干不上来，则就地免职。

(2)“届满要轮流”，是海尔培训技能人才的一大措施。一个人长久地干一样工作，久而久之形成了固化的思维方式及知识结构，这在海尔这样以“创新”为核心的企业来说是难以想象的。目前，海尔已制定明确的制度，规定了每个岗位最长的工作年限。

(3) 实战方式，也是海尔培训的一大特点。

海尔为充分实施全员的培训工作，建立了完善的培训软环境（培训网络）。

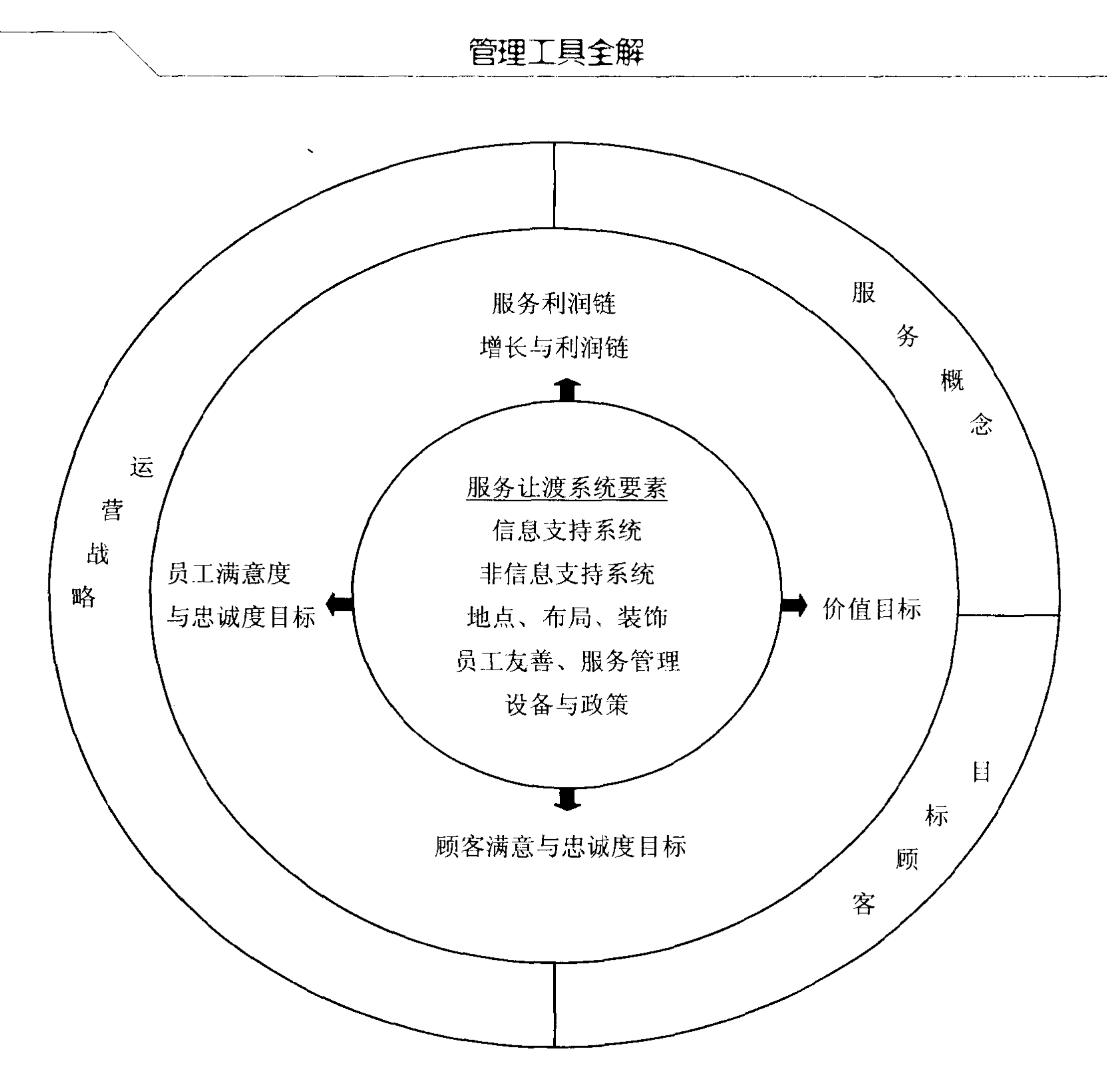
9.3　服务让渡系统

【来源背景】

MTV 公司（Music Television）是音乐录像的生产商和广播商，它的目标顾客是世界上大部分地区的 18 岁到 24 岁的年轻人。MTV 公司的摄制室里安装了大量的电视机，而且全部调到 MTV 频道，并以高分贝播放。这样的工作环境设置就是一个典型的服务让渡系统设计，它是根据 MTV 公司的目标顾客来设定的，因为据了解对于 18 岁到 24 岁年轻人的需求来说，这是一个最完美的工作环境，而且方便公司的中高层管理人员密切观察年轻员工以了解他们在观看 MTV 节目时的反应，得到非常重要的信息来源。这样的工作环境不仅舒适，而且便于有效产品或服务的开发和测试，对于公司提升服务质量来说这一点十分重要。

【内容】

一套完整的服务让渡系统包括以下因素：信息支持系统、非信息支持系统、工作地点、布局、顾客管理设施、店内装修与氛围、员工的举止等，所有这些因素的综合都是为了支持具有特定目标的战略服务观，即服务利润链。



【适用范围】

在服务业中利用设定的程序或做法提高服务质量。

【总结与分析】

对服务性企业而言，任何一项产品或服务，如果得不到顾客的认可，公司管理或操作人员的认可是毫无意义的。为了观察目标顾客的反应，很多公司都愿意为自己的客户群体提供工作或实习的环境，让他们使用产品或感受服务，提出自己的意见，这样就为公司服务质量的提高提供了支持系统。招聘目标顾客为员工也是让渡系统中一个重要的设计，这样有利于公司的中高层管理人员不断地接触目标市场，建立起庞大的信息支持系统。

同时，从顾客的角度来分析，如果服务让渡系统和设施具有高度的可见度，则可以进一步提高服务质量。例如，在汽车修理行业中，就有让顾客在休息室里也可以看到汽车修理的全过程的做法，这样做不仅让顾客心里感觉踏实，也可以让修理工作人员感到一种压力，迫使他们拿出自己的最好本领，从而提高了服务质量和顾客的满意度。

【实例】

服务让渡系统在娱乐项目运营中的应用就更为广泛。

麦德俱乐部是一家在全世界拥有 100 多处具有异国情调的旅游景点的大公司，它的景点一般都位于风景优美的海滩或滑雪场附近。这家俱乐部最大的“魔力”就在于允许员工按照自己的方式办事，简单地说，麦德俱乐部就是“沙土边的 MTV 公司”。

由于麦德俱乐部的目标是让顾客以最低的成本逃离现代文明和现实生活，为此，公司不仅制定了许多政策（如在旅游景点内所有交易都是以小珠子作为计价单位，而不是以金钱计算），同时，他们还通过员工来实现这一目标。公司在旅游区里的主要项目就是为游客提供从早到晚的体育活动，公司希望员工与游客具有相似性，最佳人选是那些曾经以游客身份参观过公司旅游区的应聘者，因为有过这样的相同经历，员工就可以先在白天教会游客如何参加各种运动，晚上和游客一起唱歌跳舞，公司对他们的行为没有明确的规定。由于每天的活动都不可能完全一样，员工的工作重心就是顾客，而公司准备了充足的体育活动和设施，随时可以接待任何数量的游客，这就便于员工对每一位游客的活动进行安排，可以让游客参加自己最擅长的项目，这样一来，顾客玩得更开心，员工就更有成就感，员工就能更完满地完成任务。

9.4　顾客价值等式

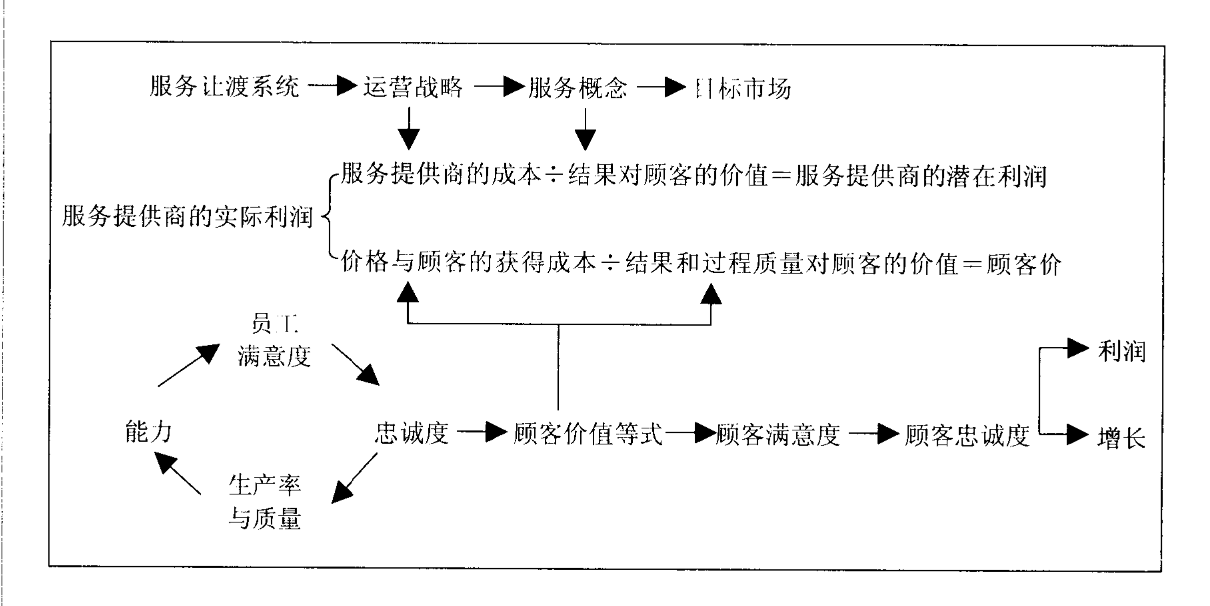
【来源背景】

企业的成功营销是要为用户提供解决问题的答案。在传统的交易营销中，这个答案仅仅是实体产品。而在关系营销中，这个答案包括关系本身及其运作的方式和顾客需求满足的过程。关系包括实体产品或服务产出的交换或转移，同时也包括一系列的服务要素，没有这些服务，实体产品服务产出可能只有有限的价值或对顾客根本没有价值。例如，送货延误、不及时的服务、抱怨处理不当、缺少信息或员工态度不友好等都有可能破坏质量优良的产品价值。

顾客购买的不是产品或服务本身，而是最终的“结果”。杰出的服务组织必然强调“结果”管理。他们不是创造产品或服务，而是提供顾客需要的结果。管理人员应该从结果而不是从产品或服务的角度，来界定企业的业务和使命。

【内容】

在关系营销中，因为企业必须让顾客感知和欣赏双方持续关系中创造的价值，所以企业要付出比交易营销更多的努力。由于企业与顾客的关系的建立是一个长期的过程，因此顾客价值会在一个较长的时间内体现，营销专家将之称为价值过程。



在这一过程中，企业除了为顾客提供核心产品外，还必须提供相应的附加价值，如送货、顾客培训、产品维护、零部件供应及有关的使用信息和文件等。而顾客所付出的代价包括价格和与企业维持关系而发生的额外成本。在关系范畴中，这些额外的成本可以称为关系成本。这些成本是在决定与某个供应商或服务企业建立关系后发生的。关系营销中，顾客对企业的感知价值可以表述为下面的公式：

$$\text{顾客感知价值}=\frac{\text{为顾客创造的服务效用}+\text{服务过程质量}}{\text{服务的价格}+\text{获得服务的成本}}$$

显然，关系成本越低，企业与顾客保持已有关系的可能性越大。由于不准时的送货和对顾客抱怨处理不当，附加服务的价值就会变成负值，产品的核心价值也会因此而大大降低甚至荡然无存。

【适用范围】

分析潜在与现有顾客的感知价值。

【总结与分析】

由此，服务效用的具体价值要取决于服务的大小及其对顾客的重要程度。顾客在衡量服务过程质量时，主要是根据实际接受值（和服务方式）与预期值之间的关系来判断。因此，服务质量是相对的，而不是绝对的。服务质量由顾客决定，而不是由服务供应商决定。不同顾客对服务质量有不同的标准。

要提高服务质量，既可以通过满足或超越顾客的期望值来实现，也可以通过控制顾客的期望值来达到目的。

【实例】

那些认为抓不住顾客就是公司的营销人员不称职的说法是片面的。事实上，在公司吸引和保留顾客的过程中，营销仅仅是其中的一个部门。即使是世界上最优秀的营销部门，也无法销售劣质产品和无需求的产品。只有当公司所有的部门和职工互相合作、共同设计和执行一个有竞争力的顾客价值传递系统时，营销部门才能有效地工作。

以麦当劳为例，人们不会仅仅因为喜欢汉堡包而拥到全世界 1.1 万个麦当劳快餐店。其他一些餐馆制作的汉堡包味道也许更好。人们是冲着某个系统来的，并不仅仅是汉堡包。这是一个有效运转的系统，该系统向全世界传送一个高标准，即麦当劳公司所谓的 QSCV——质量（Quality）、服务（Service）、清洁（Cleanliness）和价值（Value）。麦当劳公司的有效运营就在于它和它的供应商、特许经营店业主、雇员以及其他有关人员共同向顾客提供了他们所期望的高价值。

所以，要使公司内部所有同产品和顾客打交道的人都清楚地了解顾客的需求。对现有的活动和创新要重新评估，对那些不能反映顾客需求的行为要进行限制。一旦需要改进的活动被确定下来，要严格审查影响顾客特别需求的关键程序。如果必要，还要把满足顾客需求和调整内部工作效率结合起来。这就需要组织一支能相互协作的工作队伍，找出解决问题的关键所在、确定改进活动的方法，使之与顾客的需求相一致。

9.5　CLV——顾客终身价值

【来源背景】

20 世纪 70 年代，美国的经济学家赖克尔德和萨塞对服务行业进行了长期的观察分析，发现在决定利润方面，顾客忠诚度比市场份额更加重要。当顾客忠诚度上升 5 个百分点时，利润上升的幅度将达到 25%~85%，同时，企业为老顾客提供服务的成本逐年下降。更重要的是，忠诚的顾客成为“传道者”，会努力向他人推荐该企业的服务，并愿意就所接受的服务支付较高的价格（溢价），这为顾客终身价值理论的提出奠定了基础。

近几年来，美国的经济学家卡尔·西威等人经过长期的研究分析，提出了衡量顾客忠诚度的指标——CLV：顾客终身价值，并以美元为单位，计算出了在某公司中，每一位顾客的终身价值。卡尔·西威计算出卡迪拉克经销处的每一位顾客终身价值为 33.2 美元；菲尔·布雷斯勒计算出每一位达美乐比萨饼顾客的终身价值为 4 000 美元。

【内容】

CLV 是指企业在同顾客保持关系的整个过程中所获取的利润。（Ps：保持关系是指从顾客与企业的第一次交易开始，到此顾客因为某种因素的变化停止再次惠顾该企业为终结的过程。）

计算顾客终身价值的方法较多，在此介绍其中一种最简单的方法。

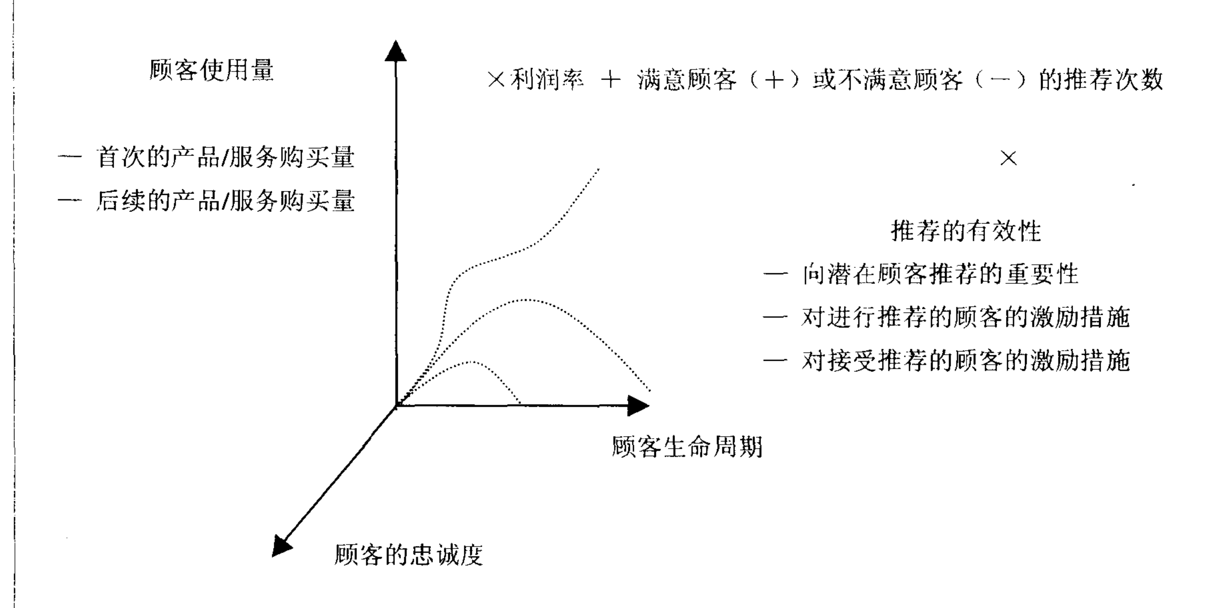
第一步：求出各种顾客的平均“寿命”（对企业忠诚的时间）。

第二步：估算顾客对价格的敏感度以及因顾客的维系度带来的高利润。

第三步：估算忠实顾客对企业进行口头宣传，为企业带来的新顾客量，并就新顾客数目进行分析。

在计算过程中，因为牵涉到的变动因素很多，所以在计算中要结合实际进行。

看图：这个看起来有些复杂的图供计算时参考。



【适用范围】

没有两个顾客是一模一样的。因此，我们或多或少也需要投入资源去了解每一名顾客的特质及发展适合他的服务和产品。但在资源有限的情况下，我们应选择以哪个或哪群顾客为本？CLV 正是解决以谁为本的答案。

【总结与分析】

老顾客是企业最宝贵的财富，一个老顾客的终身价值是巨大的。

顾客信任所带来的经济利益相当可观，这一点在很多行业都得到了证明。近年来的服务行业，如软件和银行业的调查统计表明，顾客信任度提高 5%，企业收益可上升 25%~80%。如果一家公司始终不渝地给予顾客超值回报并赢得了忠诚的顾客，其市场份额和收益就会增加，而招揽顾客和为顾客服务的费用就会下降。公司可以将因此获得的超额利润投资于一系列新的活动，譬如，奖励老顾客，为顾客提供更好的服务，提高员工的报酬等等，从而引发一系列连锁反应，形成“企业赢利——顾客信任”的良性循环。

顾客信任给企业带来的好处是多方面的。顾客信任带来重复购买，顾客重复购买增加企业的收入，而且老顾客保持的时间越长，购买量就越大，这时招揽顾客费用就会减少，企业成本就会降低。一项研究表明，争取一位新顾客的成本约比维持一位老顾客的成本多数倍，而且在成熟的竞争性强的市场中，企业争取到新客户的困难非常大；由于

"口碑效应"，老顾客会推荐他人购买从而增加新顾客；企业对熟悉的有丰富消费经验的老顾客的服务更有效率、更经济；顾客信任度和企业经济效益的提高有助于改善企业员工的工作条件，提高员工满意度，员工归属感随之提高，进而可以提高工作效率，降低招聘和培训费用，减少员工流失损失，又进一步使成本降低，因此形成一种强化顾客信任的良性循环效应。

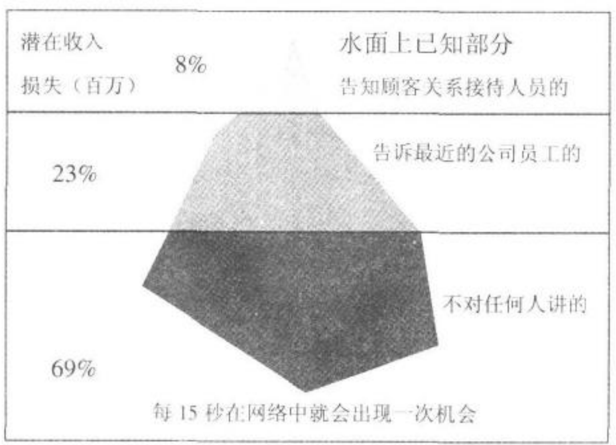
9.6　抱怨冰山

【来源背景】

1983年，英国航空公司的管理人员在工作中发现，当顾客通过顾客关系部投诉劣质服务时，顾客关系部在处理顾客的批评时，经常否认自己的错误，或者找一个借口搪塞过去。公司根据以往的经验发现，要通过服务弥补过程来赢得向服务部门提出不满的顾客的忠诚，于是，英国航空公司进行了细致的调查、统计、分析，绘制了图表。因为图表很像浮在水面上的冰山，因此英国航空公司将其命名为"抱怨冰山"。当今，在服务行业依然存在着的"抱怨冰山"，应得到服务行业人士的重视。

【内容】

在服务过程中，当顾客不提出批评时，公司总认为顾客对自己的服务很满意。事实上，只有极少数的顾客会对劣质服务提出批评。有1/3的顾客对服务不太满意，但其中69%的顾客从未提出过批评；23%的顾客在不满时，只向身边的服务人员提出抱怨；只有8%的顾客与公司顾客关系部联系过，希望公司系统地解决自己的抱怨。公司根据以往的经验发现，向服务部门提出不满的顾客人数每增加1%，公司就会减少20英镑到40英镑的损失。



【适用范围】

服务行业管理人员可根据公司的需要做出"本土化"的冰山，找出顾客抱怨的原因，

找到溶解“抱怨冰山”的办法。

【总结与分析】

“抱怨冰山”在服务业中普遍存在。尽管上图是以英国航空公司的调查为依据制作的“冰山”有一定的局限性，但不可否认的是它依然有很强的借鉴意义。顾客的不满具有潜伏性，能让企业感知到的只是冰山上小小的一角。如果不能鼓励顾客提出批评，不能清醒地看到顾客的不满，就会错过与顾客进行及时沟通的良机。其结果势必会影响企业在顾客中的形象，轻者会导致经营业绩的下降，重者则有可能会导致企业的衰落、停产、倒闭。

要溶解掉“抱怨冰山”需要鼓励顾客提出批评。如何鼓励顾客提出批评呢？可以从三个角度出发：

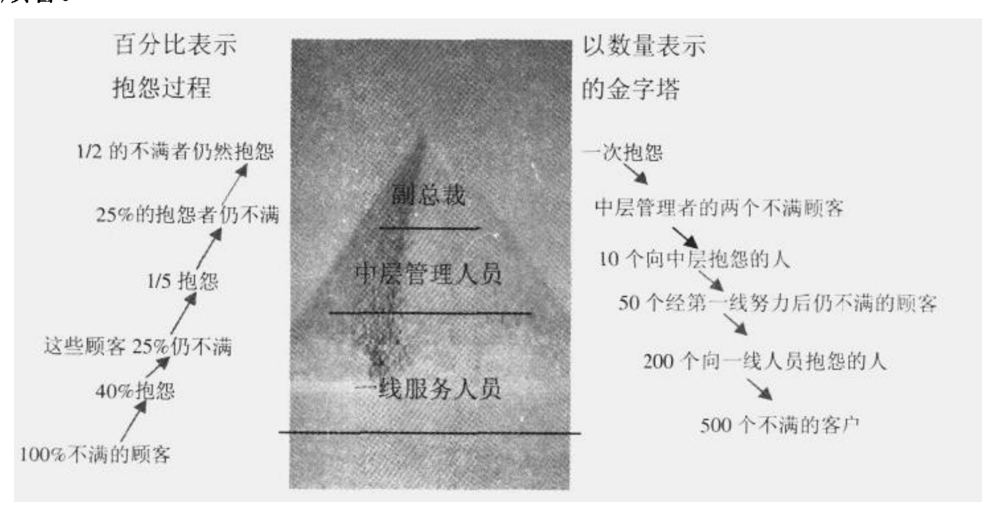
◆ 了解顾客的行为方式。

美国 TARP（技术支持研究计划协会）曾就顾客的不满做过一个研究，其结果是：顾客一般不愿意对产品或服务提出批评，因为其结果经常是得不偿失，付出的努力太多，而回报太少。在面对面的服务项目中，很多人都希望避免不愉快的现象发生。而且在这种情况下，顾客担心自己的批评会导致服务人员陷入困境，而这位服务人员可能是自己的熟人或者多少有些认识。还有些顾客不知道应该到哪里以及如何提出批评。更多的人认为，提出批评是毫无用处的，服务组织根本不予理睬。

由此可见，要期待暗藏的“冰山”全部浮出水面是不可能的，服务组织不仅需要看见浮出水面的部分，更需要通过多种方式多种渠道了解顾客的真实想法，找出症结是溶解“冰山”的首要条件。

◆ 找出导致抱怨的一些陈旧政策。

TARP 研究证实，假设不满的顾客中有 40%向销售代表或服务代表等前台员工提出批评意见。其中，有 25%未能得到解决，被呈交给中层管理人员。在这些问题中，仍有 20%未能给予解决。假设这 20%中有一半提交给副总裁，就会形成一个抱怨金字塔，（看看可怕的抱怨金字塔吧）从图中可以发现，副总裁接到的每一个批评，都代表 500 位不满的顾客。



事实上，服务组织通过逐级上报的制度来解决顾客的抱怨，虽然可以减少高层处理抱怨的工作量，但它同时也会使高层不可能全面了解顾客的抱怨，难以采取有效的解决措施。

◆ 感谢顾客的抱怨，迅速采取补偿行动，及时化解抱怨。

【实例】

英国航空公司发现了"抱怨冰山"，不但及时调整了导致抱怨的一些陈旧措施，同时采取了补偿行动，还鼓励顾客提出批评意见。公司建立了好几种不同类型的意见收集台；设立了让顾客能很容易记住的服务热线电话；引进了全球免费意见卡，乘客可以在卡上填写自己的意见并寄给公司；公司行政人员还在全球各地组织了"非正式沙龙"，鼓励员工主动向顾客询问意见并一起讨论服务问题。对提出宝贵意见的顾客，公司会邀请他们与顾客关系部经理一起飞行，共同体验改良过的服务；公司还设立了录像亭，乘客在飞行结束以后，可以马上反映自己的意见；此外，在新的波音767和777上，公司为乘客准备了便签簿，乘客在座位上就可以写下自己的意见。

经过长时间的努力，英国航空公司在统计新的"抱怨冰山"时发现，"冰山"已经溶解了不少，公司的经营业绩上升了。

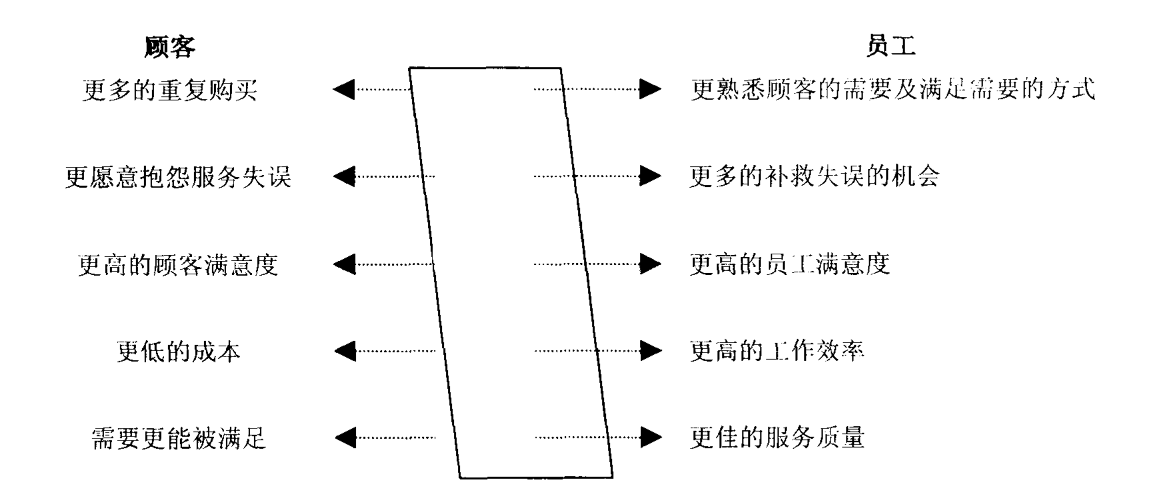
9.7　满意镜

【来源背景】

1985年，美国的本杰明·施奈德和大卫·鲍恩经过近8年的实证研究，在一篇论文中提出了"满意镜"这一理论。后经詹姆斯·赫斯克特等人进一步研究、完善，将"满意镜"定位为"服务利润链上最为重要的一环"。

【内容】

员工对工作的满意程度和顾客满意程度紧密相关。其相互影响的结果与照镜子相似：员工为顾客提供良好的服务，顾客的满意度与忠诚度提高，带来持续经营、低成本和高利润，公司得到发展，员工的工作得到肯定，工作满意度提高，从而形成良性循环。



【适用范围】

服务行业中处理顾客抱怨。

【总结与分析】

“上帝”更懂得“投桃报李”，为“上帝”提供优质的服务，等于为自己服务，让“上帝”满意，“上帝”也会让您满意。

PS：适当的培训和奖励有助于鼓励员工的积极性，提高工作满意度。

【实例】

Au Bon Pain 是法国一家著名的咖啡饼屋连锁店，深得顾客认可。在短短的几年内连锁店得到迅速扩张。在此工作的每一位员工都能记住 100 多位老顾客所点的菜谱，对其口味和喜好也十分熟悉。尽管在这一行业，通行的工作时间是每周 40 小时，在 Au Bon Pain，工作时间是每周 50~60 小时，员工的流失率非常低。

经理加里·阿伦森（Gary Aronson）对满意镜的现象有着深入的研究。他培训员工时强调每个员工至少记住 100 个老顾客的用餐的菜单，熟悉顾客的口味。当员工与顾客交流时，顾客因为员工能熟悉自己的需要，并能满足自己的需求而更愿意重复在此消费；当出现失误时，顾客也因为“熟悉”而更愿意用直接抱怨的方式来发泄对失误服务的不满，员工因此有机会采取更积极有效的方式来补救；顾客与员工的良好交流使顾客满意度增高，顾客通过赞扬和更多的小费表达其满意，这加强了员工对工作的满意度；顾客的重复消费为公司带来了持续经营、低成本和高利润，公司得到发展，阿加里·阿伦森因此有能力改善员工的工作环境，增加员工的报酬；员工得到肯定和鼓励，满意度提高，更努力地工作，作用于顾客，形成了良性循环。这就是 Au Bon Pain 成功的秘诀之一。

9.8 IANA过程

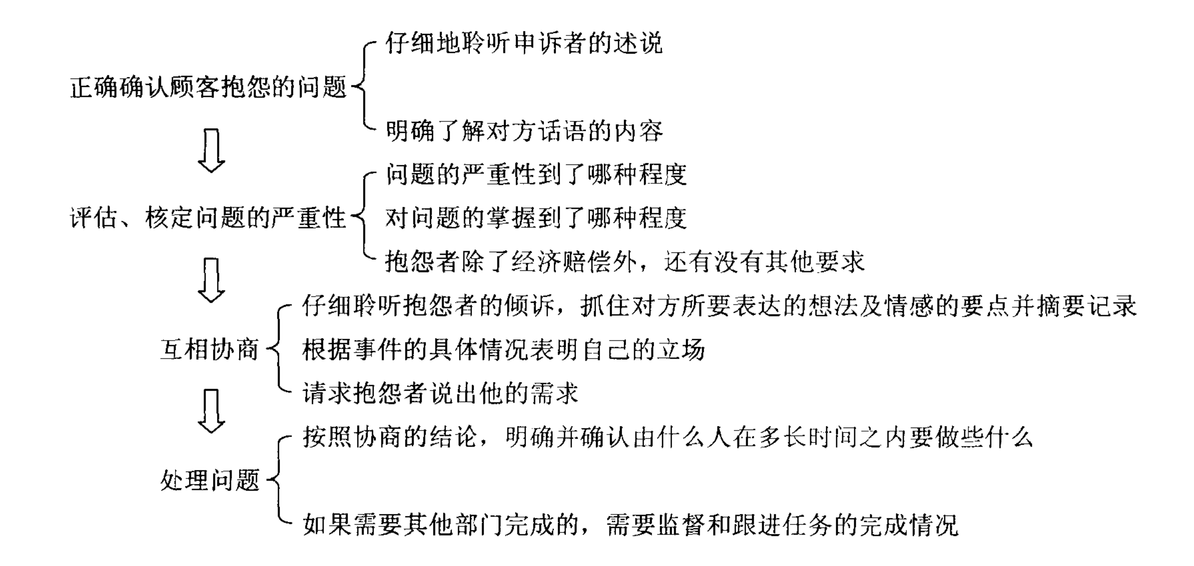
【来源背景】

对于服务部门来说，妥善处理顾客抱怨是一项非常重要的工作，良好的赔偿和投诉处理能给公司带来50%~400%的收益，接受顾客抱怨所提出来的免费信息，更能够提高整体的服务质量，因此正确地处理顾客的抱怨显得十分重要。

处理顾客抱怨是一项复杂的系统工程，要真正处理好顾客抱怨并非易事，需要经验和技巧。处理顾客抱怨的方法很多，因人、因事、因时而异，要灵活处理。有一种在美国十分流行的处理抱怨的方法叫做"IANA过程"。

【内容】

"IANA"是四个英文单词：Identity（确认）、Assess（评估）、Negotiation（协商）、Action（处理与行动）的首写字母的缩写。其具体操作为：



【适用范围】

处理服务过程的顾客抱怨问题。

【总结与分析】

由于种种原因，公司也许会严重地损失掉一些忠实的客户——他们曾经花费时间、精力、不遗余力地以最快的速度抱怨。实际上，假如你正确地处理了这些抱怨，那么公司就能采取相对容易且花费不多的方法来阻止顾客的流失，并将愤怒的顾客变为公司的

常客，这甚至远比奖励老常客来得有效。

台湾学者谢耀龙也曾对处理顾客抱怨问题提出过要做到五个多一点的要诀：耐心多一点，态度好一点，动作快一点，补偿多一点，层次高一点。这可与“IANA 过程”有着异曲同工之妙。

【实例】

美国西南航空公司以优质服务著称，当年，这个不起眼的小航空公司就是靠这一法宝跻身于美国前四大航空公司之列。有一个广为流传的故事：西南航空公司的某个票务代理遇到了一位误了班机的乘客，该乘客要乘坐这次航班参加本年度最重要的商务会议。于是他专门调拨了一架轻型飞机，将顾客送往目的地。这个故事在令我赞叹不已的同时，也令我心生疑窦：假定这类伟大的服务一再发生，该公司岂不破产？那么，该公司这么做的动力和原因是什么呢？

人们揭开了这个故事背后的奥秘，原来，该票务代理已工作了 7 年，所以他从顾客的姓名认出了这位顾客，知道他每年乘坐飞机 300 多次，每年可以给航空公司带来 1.8 万美元的收入。这位员工像西南航空所有员工一样，在工作一年后就拥有了公司的股份，所以他将航空公司视为自己的公司。而且他了解西南航空对一线服务人员的政策是：“为顾客做任何你心里感到舒坦的事。”作为一位股东，他对于将他的顾客送至目的地感到很舒坦。当然，西南航空的一位普通顾客不能期望也得到这种服务。事实上，西南航空公司，作为优质服务的典范，也经常“解雇”顾客，尤其在他们喝醉了或无礼的时候，西南航空不仅仅是让这类顾客离开飞机，而且告诉他们希望永远不再见到他们。

这个故事背后的故事揭示了西南航空公司成功的原因所在。而我们所看到的“服务”只不过是表象而已。

9.9 服务质量差距模型

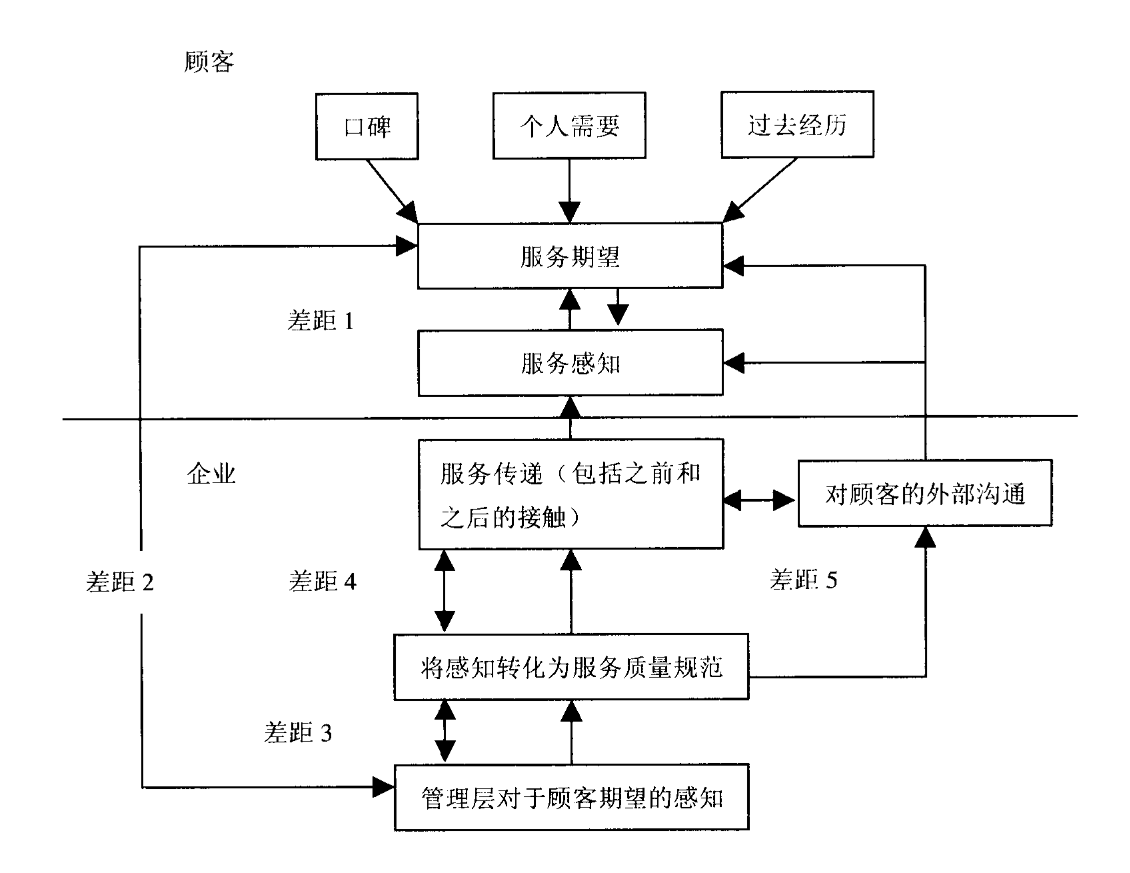
【来源背景】

传统上认为，微笑服务可以满足大多数顾客。但是，今天一些服务企业是通过提供服务保证来区别于其他企业的。产品保证是承诺对不良产品进行修理和退换，与产品保证不同，服务保证是向不满的顾客提供补偿、折扣或免费服务。服务保证的一个潜在好处是鼓励顾客反馈。它除了宣传企业对质量的保证外，还通过明确地定义绩效标准，使员工成为焦点。更重要的是，它有助于建立忠诚的顾客群。所以，成功的服务企业要保证自己的服务质量。

服务质量是指服务能够满足规定和潜在需求的特征和特性的总和，是指服务工作能够满足被服务者需求的程度。是企业为使目标顾客满意而提供的最低服务水平，也是企业保持这一预定服务水平的连贯性程度。测量服务期望与服务感知之间的差距是那些服务领先的服务企业了解顾客反馈的经常性过程。

【内容】

下图是一个服务质量差距模型。在图中，顾客的服务期望与服务感知间的差距被定义为差距 1，它依赖于与服务传递过程相关的其他 4 个差距的大小和方向。



差距 2 是顾客期望与管理者对这些期望的感知之间的差距。导致这一差距的原因是管理者对顾客如何形成他们的期望缺乏了解。顾客期望的形成来源于广告、过去的经历、个人需要和朋友介绍。缩小这一差距的战略包括改进市场调查、增进管理者和员工间的交流，减少管理层次，缩短与顾客的距离。

差距 3 是指管理者没有构造一个能满足顾客期望的服务质量目标并将这些目标转换成切实可行的标准。差距 3 由下面原因造成：缺乏管理者对服务质量的支持，认为满足顾客期望是不可实现的。然而，设定目标和将服务传递工作标准化可弥补这一差距。

差距 4 是指服务绩效的差距，因为实际服务过程不一定能达到管理者制定的要求。许多原因会引起这一差距，如缺乏团队合作、员工招聘问题、训练不足和不合理的工作设计等。

顾客对服务的期望来自于媒体广告和与组织的各种交互过程。差距 5 是实际传递的服务和对外沟通间的差距。对外沟通中可能提出过度的承诺，而又没有与一线的服务人员很好地沟通。

【适用范围】

用于分析顾客的服务期望与服务感知间的差距。

【总结与分析】

好的服务质量不一定是最高水平，管理人员首先要识别公司所要追求的服务水平。当一项服务满足其目标顾客的期望时，服务质量就可认为是达到了优良水平。随着经济的发展和市场的日益成熟，市场的划分越来越细，导致每项服务都要面对不同的需求。企业应当根据每一项产品和服务选择不同的目标顾客。

连贯性是服务质量的基本要求之一。它要求服务提供者在任何时候、任何地方都保持同样的优良服务水平。服务标准的执行是最难管理的服务质量问题之一。对于一个企业而言，服务的分销网络越分散，中间环节越多，保持服务水平的一致性就越难。服务质量越依赖于员工的行为，服务水平不一致的可能性就越大。

【实例】

瑞斯特克公司（Restek）是宾夕法尼州贝尔丰特市一家拥有 1 800 万美元资产、制造实验室装备部件的公司。这家公司每月都要向它的 200~300 名顾客打电话咨询某些问题。

在公司选择打电话的顾客当中，有许多是第一次购买公司产品的顾客，这是公司的推销员们最想了解的一部分顾客，公司一般会问他们这样的问题：“产品运到之后是否损坏？其使用是否符合你的预期标准？对新产品有什么建议？”此外，瑞斯特克公司还向那些退还公司产品以及至少有一年没有再向公司订货的客户打电话进行咨询。

通过这样，公司直接了解到为什么有的顾客不愿意继续购买公司的产品，并得到顾客对新产品的反馈意见。当顾客对某项产品不满意时，公司让制造或检验该项产品的雇员给他们打电话，因为公司真的很想知道这个产品的问题出在哪里，并决心改进以便尽快地解决问题，而不是简单地说一句“顾客根本不懂”就草草了事。

9.10 服务质量评审流程

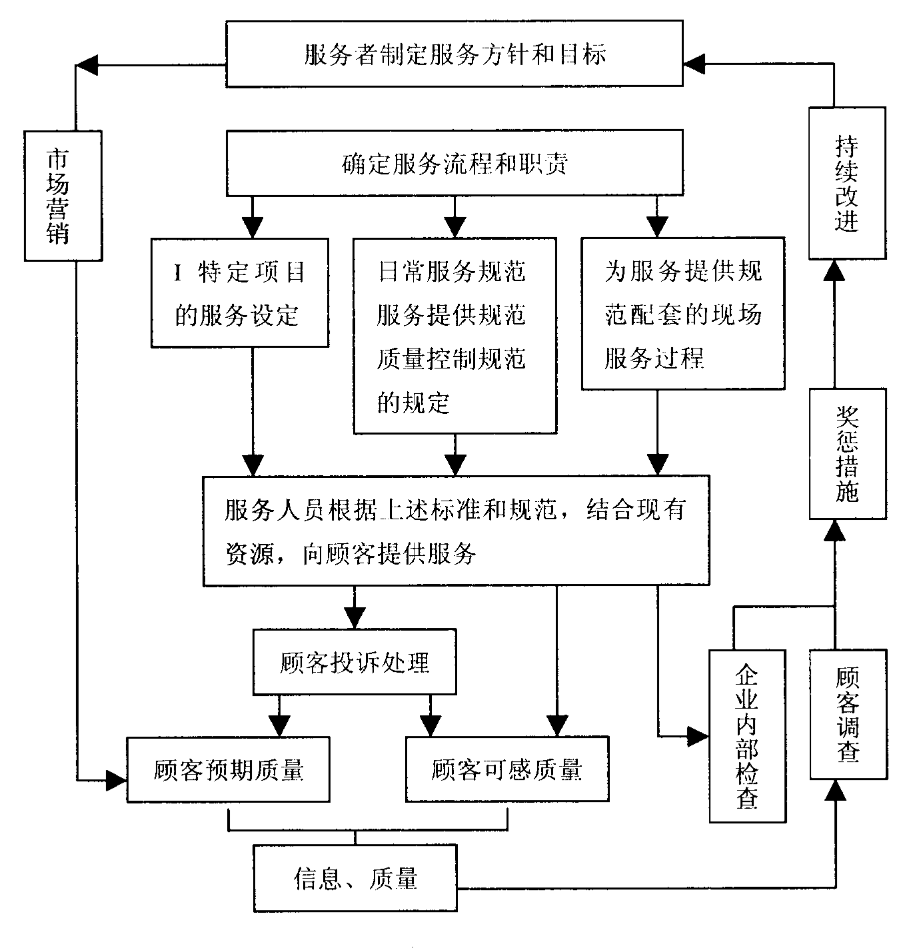
【来源背景】

企业同内部顾客和外部顾客的关系会经常处于不稳定的状态之中。即使要维持现有关系，也必须不断努力。否则，关系的淡漠就不可避免，很容易就会使外部顾客离你而去，并且使内部顾客和供应商之间产生纠纷。

一次又一次地进行质量评审，使企业与顾客之间的关系不断得到改善。随着员工征求顾客意见的技巧越来越娴熟，也越来越精于通过现有产品销售额的增加，抓住同顾客面谈中发现的新机遇来预测顾客的需要、扩大业务经营。

【内容】

作为服务性企业内部管理的一个重要分支，服务质量管理占有举足轻重的地位。服务质量管理的核心是：及时向顾客提供他们所迫切需要的服务，同时管理好顾客的可感服务质量。对服务质量的衡量可以通过检查服务内容、服务过程、服务结果和服务后的影响等来进行。如下图：



质量评审流程图

【适用范围】

对服务质量进行质量评审。

【总结与分析】

质量评审流程与传统顾客调查的不同，主要表现在五个方面：

(1) 顾客信息直接传达给可以将它付诸实施的员工。它不像传统方法那样，收集到信息后先要总结上报管理层，然后才能传达给员工，总是要拖后一段时间。

(2) 企业直接从顾客那里收到的信息可用作采取行动的依据。企业员工征求顾客意见时，由于对企业的情况了如指掌，因而能非常详细具体地了解顾客的要求、期望及供应商的业绩。

(3) 质量评审流程提高了顾客的参与率。当顾客得知是企业的员工，而不是第三方在问他们问题时，他们愿意进行反馈的可能性更大，而且直言不讳。顾客会更相信，这种面谈后企业会采取行动。

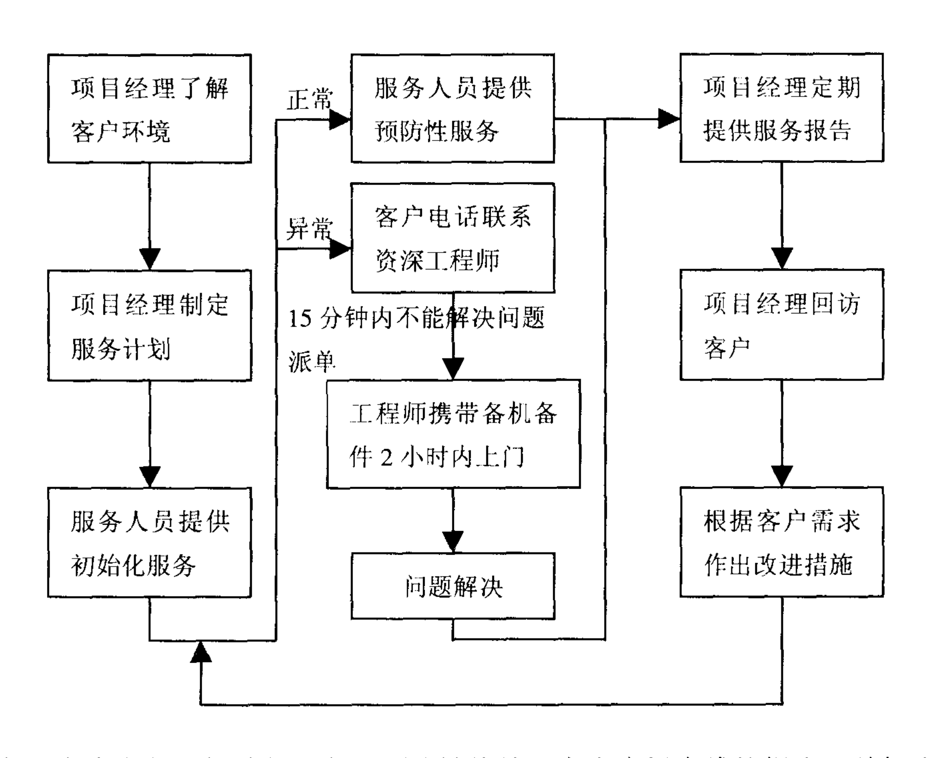
(4) 企业能查明它与哪些顾客关系有麻烦。质量评审流程不仅提供了资料，对整个顾客群进行高级战略规划，而且也为战术性客户管理提供了每个顾客的信息。如果与某个顾客的关系有麻烦，员工可以立即采取措施进行补救。

(5) 质量评审流程检测的是顾客信任度，而不是满意度。顾客决定购买并对产品保持忠诚的惟一要素是他们对企业产品的信任。顾客如果不相信供应商能满足他们的需求，肯定不会与供应商建立关系，也许连一笔生意都做不成。

【实例】

随着信息时代的发展，服务器已成为 IT 整体架构中的重要组成部分，承担着系统运行和数据存储的重要角色。对于使用关键系统的用户，迫切希望最大限度地减少非计划停机时间。

惠普公司的 Wintel 平台关键系统支持服务，为用户提供主动式的支持服务，由资深的技术专家和项目小组为客户提供全方位的软硬件支持服务，惠普随时提供专业化的咨询服务。确保客户的系统在两小时之内恢复运行。



服务方案内容包括初始化服务；预防性维护；向客户提交维护报告，并提出优化建

议；远程电话支持；在距离金牌服务中心20公里范围内提供2小时带备机和备件的上门服务的现场服务；项目经理定期拜访客户，收集反馈意见，定期向客户提供定期服务评估和质量控制报告等。

以和兴证券为例：惠普为该公司遍布成都的若干营业点提供了Wintel平台关键系统支持服务，保障了系统的稳定运行，提高了用户满意度。

9.11　服务质量控制

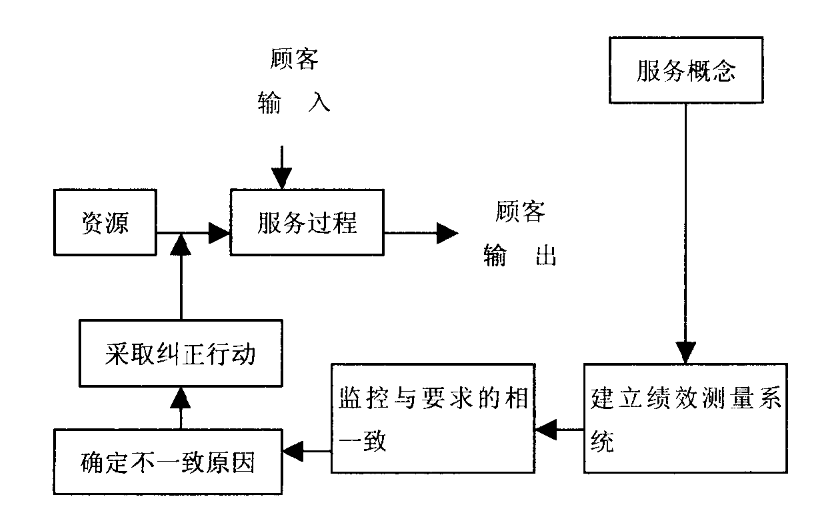
【来源背景】

随着市场范围的扩大，产业链条的驱动方向发生了根本性的变化，由过去的制造业——服务业——消费者动力传导机制，转变为消费者——服务业——制造业的动力传导机制。服务业由传统经济中作为制造业的附属物开始走向前台，并逐渐成长为引领制造业发展的主导力量，成为现代社会的主角和衡量一个国家经济发展水平的重要标志。

但是，由于我国长期以来受到重生产、轻流通传统观念的影响，对服务产业在社会经济发展中的重要作用认识不足，因而对服务管理理论和方法应用与研究重视不够，使得服务产业的管理水平和服务质量不尽人意，直接影响到我国服务产业的发展。因此，加强服务管理学科建设、传播现代服务管理知识、提升国内企业服务管理水平，是一项十分紧迫的任务。

【内容】

服务质量控制可视为一种反馈控制系统。在一个反馈系统中，将输出结果与标准相比，与标准的偏差被反馈给输入，随后进行调整使输出保持在一个可接受的范围内。下图是一个服务过程控制图，显示了运用于服务过程控制的基本控制循环。



【适用范围】

服务质量的整体控制。

【总结与分析】

服务概念为设定目标与确定系统表现的测量方法建立了基础。为了与标准保持一致，需要测量和监控输出。与要求不一致时，需要研究原因并采取相应的纠正行动。然而，为服务系统计划一个有效的控制循环是很困难的，问题在于服务绩效方法的确定、服务的无形性使直接测量非常困难。不过，这一点可以通过用服务的替代方法来解决。例如，可采用测量顾客的等候时间；对一些公共服务，可使用收到顾客投诉的次数来测量。

服务的生产与消费同时进行使得服务绩效的监控很难。服务提供者与顾客紧密接触排除了在服务过程中任何为观察与需求一致性而直接介入的可能性。仅仅在事后监控顾客对服务质量的印象对于避免将来销售的损失已经太晚了。控制服务质量中的这些困难可以通过集中于传递过程本身和使用制造业中的统计过程控制技术来克服。

【实例】

春兰是国内企业中十分注重服务质量控制的一家。

虽然业界不少人士一直认为春兰低调，比如说春兰的宣传不够、广告不多。但每次市场形势不好时，我们都能看到春兰不同凡响的表现。比如1989年，全国性经济大滑坡时，春兰从此坐上了中国空调业老大交椅；1998年，“当许多企业都在东南亚金融危机的巨大冲击下震颤时”，《人民日报》记者撰文感叹：“为什么越做越大的春兰总是生机勃勃？”现今，在消费者维权意识越来越清晰，售后服务投诉越来越多的时侯，春兰又荣获了中央电视台联合国家统计局、北京长安公证处、普华永道公司举办的“2001年家电售后服务消费者满意品牌”的“十佳”称号。

春兰把服务看成是包括售后服务在内的一个完整的系统，并以此提出“大服务”的观念，春兰对“大服务”的解释是：从设计开始，由细节做起，到满意为止。话很精致，所包含的内容也很多，实际操作时的难度可能也不是我们外界人所能想象的。

春兰的大服务作为一个系统，从产品设计就已开始。由春兰研究院为龙头的三级研究体系中，3 000多名科研人员，全部到生产车间跟过班，基本上都在岗接受过国内外专家的指导，绝大多数深入过销售一线，或市场调查，或顾客走访，还有为数不少的人被派到国外进修。因此，每当春兰推出新产品，总有一些消费者心中暗喜：我正想着这样的东西呢！

售后服务仅仅是春兰“大服务”的一个环节。这方面春兰强调的是“全过程、全方位、全天候、全身心”的“四全”金牌服务，就是向消费者提供一流的服务。因为连续多年春兰的专职服务部门没什么太多的事情可做，庞大的服务队伍管理上也就出现了些许的懈怠和疏漏，为此，春兰总经理陶建幸以其超前但又不失现实的考虑，对专职服务部门提出了“叫得应、反应快、服务好”三个要求，也就是不管有事没事，任何时候都要保证有人“在位”，而且必须随叫随到，竭诚服务。多年的坚持也就养成了习惯，前

段时间，“质量万里行”在全国10多个城市搞了“服务暗访”，从各地媒体对暗访结果的报道来看，春兰在各个城市都有上乘的表现。

9.12 波卡纠偏

【来源背景】

Shigeo Shingo坚信，通过低成本的过程质量控制机制和员工在工作中采用的日常工作程序，可以在不需要昂贵的检查的情况下达到高质量。他认为，发生错误不是由于员工不合格，而是因为他们注意力不集中或工作被打断。他倡导采用Poka-yoke法（波卡纠偏），即使用避免工人出错的检查表或手册。

【内容】

通过有形的设计和标准作业程序来限制员工行使判断是服务质量控制的一种重要策略。因为对管理者而言，干涉服务过程或强加一个质量评估体系是很困难的。限制行使判断和具体的Poka-yoke法为无错误服务提供了便利。

波卡纠偏（Paka yoke）是一种自动纠正在生产过程中出错的方法，以防止人为的失误而发展成为最终产品的缺陷。在工业生产的流水线上，由于运用了波卡纠偏原理，使得产品质量有了很大的提高。流水线上的自动纠偏系统，会对上道工序和产品质量上存在的问题发出警告或自动停止生产，并提出处理或调整的要求。实际上波卡纠偏在服务行业中也有广泛的运用，对于宾馆服务也是有效的。

【适用范围】

通过有形的设计和标准作业程序来限制员工行使判断进行服务质量控制。

【总结与分析】

波卡纠偏在服务行业的应用。波卡纠偏注重检查，其检查可分为三类：

第一类，连续检查，即下家的服务人员立即向上家服务人员反映服务质量问题，并马上改正错误。这是因为，当值服务人员有时候在工作中不可避免地会出现各种各样的差错，而自己又不能及时发现自己的差错，这就要求下家服务人员，应时时有检查上家服务人员工作质量的意识，帮助上家服务人员纠正错误，避免服务过程中的错误暴露在对客户的服务过程中，这在服务过程中是非常重要的，也体现了服务人员的团队精神。

第二类，自我检查，即服务人员对自己工作进行检查。自我检查是服务人员最起码的服务意识。在服务过程中，服务人员应时时提醒自己是否按服务流程和服务规范进行对客户服务。就像跳水运动员在比赛以前需要回忆完成本次跳水动作的要领一样，这样就可以在比赛中尽量避免差错。

第三类，根源检查，即服务人员检查那些还未铸成大错的小问题。根源检查是波卡

纠偏最重要的检查，这是解决差错的关键所在。因为如果不了解出现差错的根源，就找不到问题发生的关键所在，那么要完全纠正差错就非常困难。如果了解了问题的症结所在，针对问题进行整改，完善操作规程，完善软硬件设施设备，加强培训，就可以避免问题的发生。

服务人员在与客人一对一服务过程前和过程中，如果检查能做到完全彻底，就可以随时随地改正错误，避免客人的不满和投诉，提高服务质量。

【实例】

对于宾馆服务来说，有两个地方最容易出问题：

第一，在一对一的服务中。这其中又包括两方面的错误：一方面是服务人员由于服务和技术不过硬而出错；另一方面则是由于客人多种原因造成的自身错误。

第二，在把客人从一个服务员的服务移交到另一个服务员或另一个服务过程中。例如，总台服务员在一对一的客人问讯服务过程中由于各种原因，服务员发生口误，引起客人理解上的错误，而错投诉其他部门。

那么，如何纠正服务过程中的差错呢？

应对每个服务流程以及客人和服务人员之间的信息交流进行分析，并画出图示，用于日常工作和培训。同时，找出容易差错的关键，针对问题进行培训指导、模拟训练和实际操作考试等等。对于服务流程，应注重流程环节之间的衔接，因为差错的产生往往就在衔接点上。解决的方法就是提高服务员的责任心、加强服务员的培训。尤其是服务技能、服务技巧的培训，从书本培训出发通过模拟培训到实际操作考核，使服务的每个环节、每个步骤牢牢记在服务员的心中。在实际工作中不断提高、不断完善。同时，服务员应牢记上家和下家服务人员的工作流程和工作程序，以便及时发现上下家的差错，并及时纠正。

饭店也应该非常重视信息交流，它包括客人的指令、客人的服务要求、客人的反馈情况和服务人员之间的沟通等。信息交流的畅通与否直接影响到对客服务。

最后一步是建立纠偏系统，防止错误发展成服务缺陷。

饭店行业尤其应该重视波卡纠偏这种纠正每个服务环节上易出错的方法，做到人人检查，环环相扣，把差错消灭在萌芽状态，尽量把服务的完整性和完美性奉献给客人。

【相关链接】

“纠错”之父——信户茂夫

在福特汽车公司（Ford Motor Company）举办研讨会时，Shiego Shingo（信户茂夫）看到一种冲床，要更换其中的模具需要5小时。听了信户几小时的课后，福特公司的工程师们在信户的挑战下，仅用了12分钟时间便把模具更换完毕。这在1986年可是项了不起的成就。

然而，这位日本生产工程师仍不满足。他要他们在10分钟之内完成。几个月之后，福特公司一位工厂经理报告说，更换时间已经缩短到两分半钟。

Norman Bodek（诺曼）在 The Sayings of Shingo《信户箴言录》一书中写道："把设备调试时间从几小时锐减到几分钟，是车间实现革命性变革不可或缺的第一步。其成果显而易见，库存锐减 90%，产品从设计到投产的时间由 12 周缩短到 4 小时。"

缩短调试时间只是信户众多成就的一小部分。他是一位公认的工程学方面的天才，曾与 Taiichi Ohno（大原太一）携手合作，共同为一种叫丰田生产系统（Toyota Production System）的精炼生产系统设计了许多特性。他还根据自己 20 年事业生涯中的系统性方法和精心笔记，著有 18 部书和无数管理文章。以下总结的是他的四个主要观念：

1. 波卡纠偏（Poka-yoke）

信户认为遗忘有两种：一种是疏漏；另一种是忘却。他建议采用一些措施来预防产品缺陷的诱因，也就是说，经济简便地对生产出来的每一个部件进行检验以杜绝缺陷出现。

这些工具最初叫"傻瓜工具"。信户意识到，这样命名可能会令许多员工不快。于是，他用日语造了一个术语叫"波卡纠偏"，意为"防错"或"不失误"。波卡纠偏措施就是能防错，或使人一眼看出错误的机制。

比方说，员工装配一种有两个按钮的装置，每个按钮下面须安装弹簧。有时员工忘了安弹簧，就会出现次品。一个简单的波卡纠偏方法可以化解这种问题。工人从零件箱里拿出 2 个弹簧放在 1 个小碟里。如果把这装置装配完后，碟子里还剩 1 个弹簧，就意味着出错了。员工知道漏装了 1 个弹簧，会立即纠正错误。这种检查（只需往小碟中瞥一眼）的成本微乎其微，但仍不失为一种有效的检查方式。此时返工的成本也极有限。当然，尽管成本很小，最好的结果还是在安装完后看到碟子里空空的，无须返工。

2. 三种检测方法

信户提出了三种不同的检测方法：判断式检测、信息式检测和溯源式检测。

判断式检测指把次品从合格品中挑出来。这种方法有时也叫"质检"。信户认同大家的观点，认为质检不是有效的质量管理方法，应慎用。

信息式检测运用检测中得来的数据控制生产流程，防止次品出现。信户担心，传统的统计式质量管理（SQC）不能在生产之后即时检查，因此不能提供最好的信息来确定质量问题的起因，并用于将来的防错。

溯源式检测在事件发生之前就确认好是否存在进行高质量生产所必需的条件。这就需要在生产之前检查员工的操作条件，而非在生产之后再检查。信户认为，溯源式检测是一种理想的质控手段，因为在生产流程开始运作之前就能获得有关反馈。

3. 快速准备法

信户指出，设备调试分内部调试和外部调试两大部分。内部调试必须关机进行。外部调试则可在机器运行中操作。这就是信户数分钟更换模具（Single[-digit] Minute Exchange of Die，简称：SMED）方式的基础。如果将大家都认为只能通过内部调试进行的各种程序变为外部调试，即能大大提高运作效率。

例如，1969 年丰田汽车公司更换 1 000 吨级冲床的模具要花 4 小时，而德国大众汽车公司（Volkswagen）只用两小时。因此，丰田制造厂的经理大原太一下令要求赶超德国。信户花了 6 个月时间将内部调试从外部调试中分离出来，并逐步改进每一程序中所有相关操作，最后成功地将调试时间缩短到 1.5 小时。

接着，太一又指示他将调试时间减少到3分钟。一开始，信户觉得根本不可能，但很快就想出新的方法来缩短调试时间。3个月后，他和丰田的主管们一起实现了目标。

SMED系统现已成为丰田生产系统的一项关键技术，被广泛应用于日本的各行各业，极大地促进了生产方式的变革。这种系统后来又被引入欧洲和美国。

4. 零缺陷质控

信户认为，用溯源式检测及波卡纠偏系统可以实现零缺陷，并举出松下公司的静岗洗衣机分厂作为例证。该厂一条由23名工人操作的排水管装配线创造了1个月无缺陷的生产记录。他们之所以能够取得如此成就，主要是因为装配了防止缺陷的波卡纠偏工具。

9.13 质量机能展开

【来源背景】

为在产品设计阶段提供顾客投入，日本人开发了一种被称为质量机能展开（Quality Function Deployment, QFD）的过程。利用这个过程可以为特定的产品提出一个将顾客需求与工程特点相联系的矩阵，即质量屋。

简言之，质量机能展开的中心思想是产品应被设计来反映顾客的期望和偏好。因此，市场营销、设计、工程和制造职能必须有机地结合在一起。质量屋为将顾客满意转化成可识别和可测量的产品与服务设计规范提供了框架。

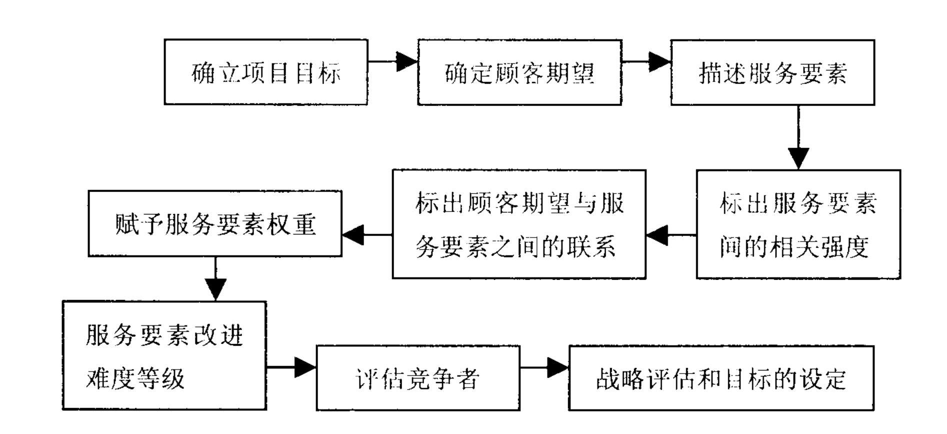
尽管QFD是为产品规划开发的，但也可以用于服务传递系统。

【内容】

质量机能展开（Quality function deployment）是一种由顾客需求出发，将顾客需求转化为特定的、可设计的产品模式的质量管理技术。

其主要包括两个层面的工作：一是确定用什么样的服务或产品满足顾客需求；二是将顾客需求转化为目标设计，进而为实施产品或服务设计提供框架。通过建立功能——需求矩阵，分析顾客需求与产品或服务功能匹配之间的联系，回答顾客的需求是什么以及通过什么手段将顾客的这种需求转化为产品或服务的目标设计问题。

在服务传递系统设计中，可以采取以下的步骤来进行质量机能展开和构建质量屋。



【适用范围】

用于以顾客为中心，将顾客满意转化为产品和服务的设计。

【总结与分析】

在第一次构思新服务系统时，也可以使用 QFD。

在项目目标基础上，确定要满足的顾客群体和决定他们的期望。可以通过面谈、小组访谈和调查问卷来了解顾客期望。顾客期望可以分为基本的、次级的和更详尽的三级水平。这些是质量屋的行。

质量屋矩阵的列包括了管理者能操纵用来满足顾客期望的服务要素。

质量屋的屋顶可以用来表示每对服务要素之间的相关强度。可以把它们标注为三种水平：Θ＝强，●＝中等，Φ＝弱。标注这些要素间的相关性可以为改进服务质量提供有用的支点。

矩阵的主体包括 0~9 之间的数字，表示某种服务要素与对应的顾客期望间的联系强度（9 表示非常强的联系）。这些数字由项目小组共同讨论，根据不同服务要素影响公司满足不同顾客期望的能力来决定。

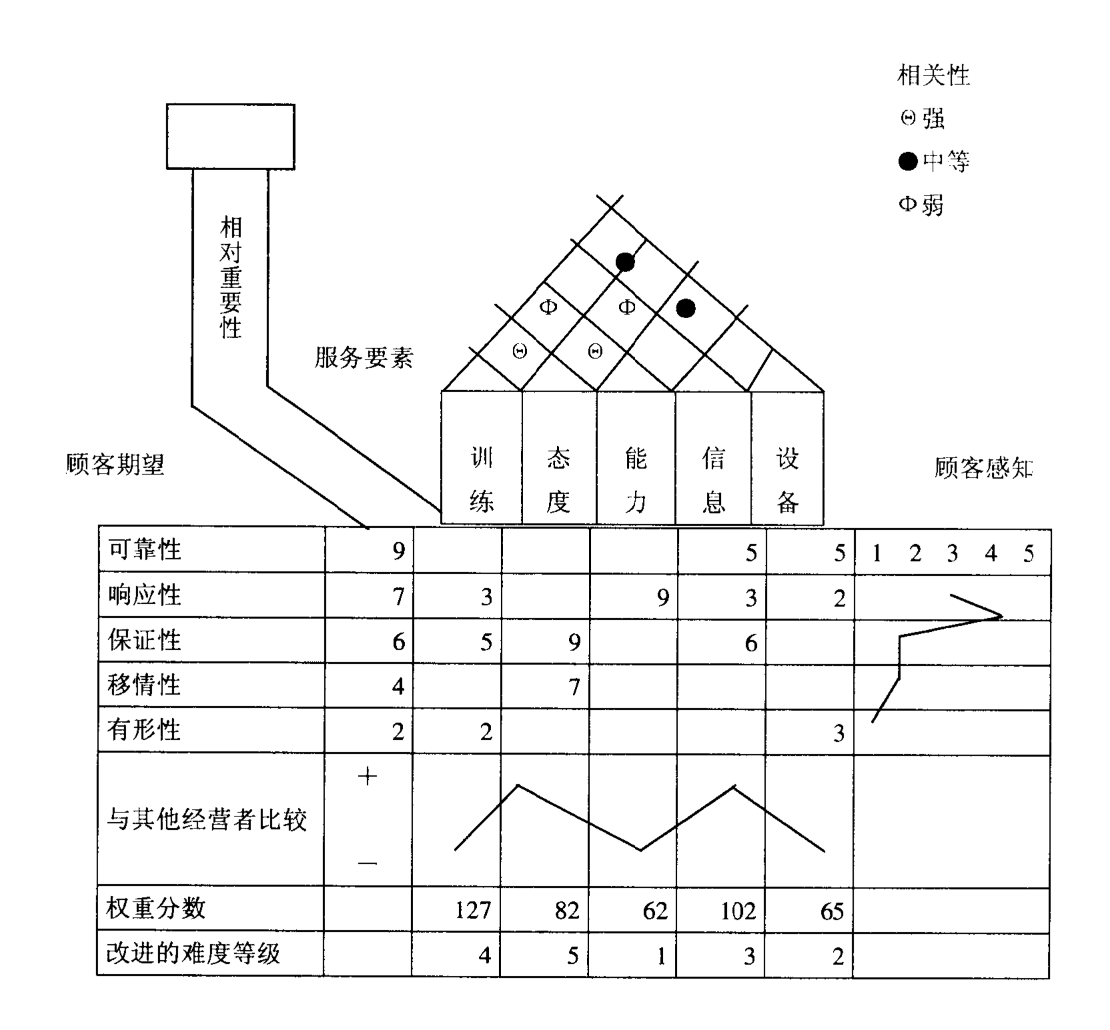
为了衡量顾客评价服务要素的重要性，质量屋的烟囱部分列出了每一种顾客期望的权重。权重范围为 1~9，表示顾客认为他们的每一期望的重要性，这些数字可由顾客调查决定。用顾客期望的权重乘以矩阵主体中相关强度，在每项要素下标出该要素的加权得分。加权分被填入质量屋的机座部分，代表每一服务要素对满足顾客需求的重要性的衡量指标。得出的结果有赖于对权重和相关强度不确定的估计。

质量屋的最底层是改进每一个服务要素的难度等级。1 表示最难。能力和设备是最高等级，因为它们对资本的需求大。

为了比较顾客对其他服务提供商的服务感知，可以进行调查。调查结果使用 5 分制评分，画在矩阵右边。这些信息可用来评估本公司的竞争优势和劣势。从完成的质量屋，可以看出本公司和其他竞争者之间的战略地位与优势劣势，因此就可以根据顾客反映进行改进。

【实例】

下面给出一个某公司为了调查顾客满意度，评估自身服务传递系统，识别可改进其竞争地位的领域，而画出的质量屋。



		训练	态度	能力	信息	设备	顾客感知
可靠性	9				5	5	1 2 3 4 5
响应性	7	3		9	3	2	
保证性	6	5	9		6		
移情性	4		7				
有形性	2	2				3	
与其他经营者比较	+ –						
权重分数		127	82	62	102	65	
改进的难度等级		4	5	1	3	2	

9.14 不满意率公式

【来源背景】

“顾客满意是企业经营的一切答案！”这句话似乎使所有的企业都找到了“北”。

于是，很多企业迫切地开始了经营战略的变革。但遗憾的是，据统计，企业在为顾客满意而作出的努力中，75%的投入没有产生效益。要成为一个真正意义上的顾客导向型企业，必须站在公司的高度，将“顾客满意”进行到底。

顾客导向型的企业认为顾客是最宝贵的资源。因此，企业必须像管理其他资源一样对顾客进行管理，做到像了解公司商品一样了解顾客，像了解库存变化一样了解顾客的变化。

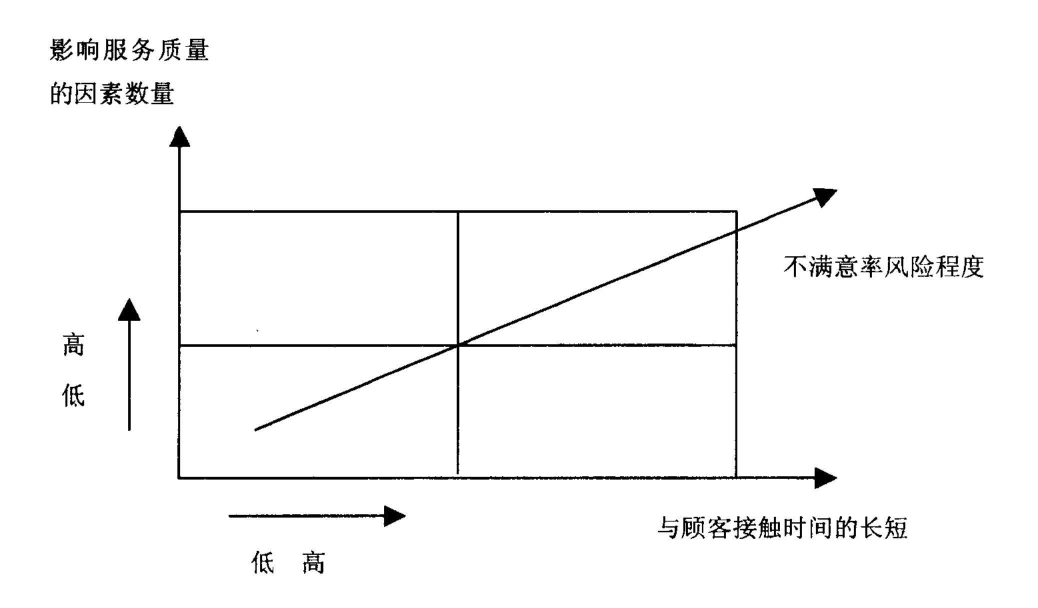
【内容】

服务质量比产品质量更难管理，这是由于服务比有形产品有着更多难以把握、难以标准化的特性。一般来说，顾客更容易记住被服务过程中最令他不满意的因素，而且比他最满意的因素印象更深刻。可以采用的不满意率公式为：

$$100\% - \left(\frac{\text{满意的顾客}}{\text{全部顾客}}\right)^{X} = \text{不满意率}$$

$$X = \frac{\text{该项服务的组成部分}}{\text{该项服务的服务判断标准数}}$$

这一不满意率公式可以认为是一种根据条件而变的统计方法，因为对于存在不同服务判断标准数量的服务，即使差错率相同也得不到相同的不满意率。在公式中的“满意的顾客”指的是在被服务过程中没有遭遇差错的顾客，可以认为这样的顾客就是满意的顾客。影响服务质量的因素越多，出错的可能性就越大，令顾客不满意的风险就越大。如下图所示：



【适用范围】

判断在服务中顾客不满意率的大小。

【总结与分析】

企业要培养自己的忠诚顾客，首先要对顾客的关键需求进行评估，然后开始改变公司的作业流程，设法消除交易过程中影响最大的顾客成本，尽量避免如交货不及时、手续烦琐和文件过多等问题的出现。

顾客的购买行为是一个在消费中寻求尊重的过程，而员工在经营中的参与程度和积极性，很大程度上影响着顾客满意度。联邦快递认为："无法想象一个连内部顾客都不满意的企业，能够提供令人满意的服务给外部顾客。"当其内部顾客满意率提高到85%时，他们发现公司的外部顾客满意率高达95%。

【实例】

思迪尔·利奥纳多百货店，原是康涅狄格州诺沃克的一家送奶公司，后来发展为拥有2亿美元资产的百货商店。它鼓励员工开动脑筋想办法让顾客满意。

有一个星期六，一位女顾客为给20个客人准备午餐会，来店里购买价值40美元的食物。店员告诉她应该多买一些，但她拒绝了。几小时后，经理接到了女顾客气急败坏的电话："你为什么不坚持让我多买点儿呢？现在东西都快要用光了！"经理立刻又准备了40美元的食物，开车送到了女顾客家，并道了歉。他还拒绝收钱，说："不，钱应该由我们来付。"

参加午餐会的20人都是刚搬到该区的房地产商。"现在，刚买了房子的人最想知道的第一件事是什么？商场在哪儿？"这个家族企业的总裁小思迪尔·利奥纳多说。

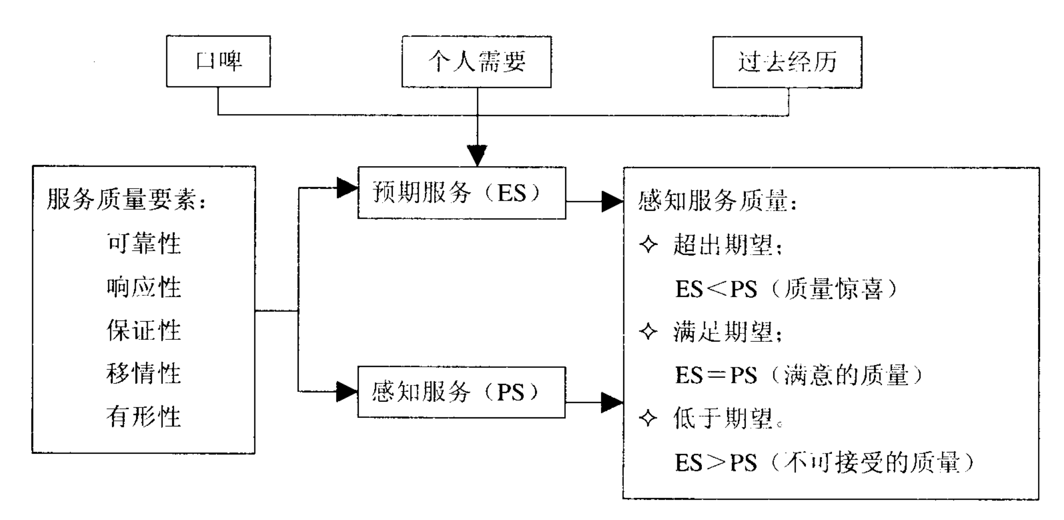
午餐会以后，20个人都光顾了商店，买走了上千美元的食品。

9.15 SERVQUAL模型

【来源背景】

美国著名营销学家派拉索拉曼、泽萨默和柏瑞三人对评估服务质量提出了"感受——期望"评估框架，即SERVQUAL模型。它以服务质量的五个属性及与之相关的各项目为主要内容，计算出感知服务质量。

服务质量是一个复杂的话题，需要从五个方面来定义：可靠性、响应性、保证性、移情性和有形性。服务质量的评估是在服务传递过程中进行的。顾客对服务质量的满意可以定义为：将对接受的服务的感知与对服务的期望相比较。当感知超出期望时，服务被认为具有特别质量，顾客会表示满意；当服务没有达到期望时，服务注定是不可接受的；当期望与感知一致时，质量是满意的。如下图所示，服务期望受到口碑、个人需要和过去经历的影响。



【内容】

SERVQUAL是一种评价服务质量的工具，通过测量服务质量的五大要素（可靠性、响应性、保证性、移情性、有形性）来调查顾客的满意度。

调研时让顾客回答关于他们预期和感受的22个问题，对服务质量的测定实际上就是简单地将服务质量的预期与感受分值相减。

下表列出了利用这种方法评价服务质量时使用的标准问卷。其中，第一部分评价顾客对某类服务（如经济型旅馆）的服务期望；第二部分反映顾客对某个服务企业的表现感知。调查表中的22个陈述分别描述了服务质量的五个方面。

SERVQUAL

（表一）期望（Expectation）

说明：这项调查旨在了解您对于某类服务的看法。您认为提供______服务的企业在多大程度上符合下列描述的特征。从每个陈述后面的7个数字中选出您认为最合适的。完全同意的选7，完全不同意的选1。如果感觉适中，请选择中间的数字。您的回答没有对错，我们最关心的是您对服务的看法。
(1) 它们应该有先进的设备和技术。
(2) 它们的有形设备应该有明显的视觉吸引力。
(3) 它们的雇员应穿着得体、整洁。
(4) 这些公司设备的外表应与提供的服务相匹配。
(5) 它们承诺了在一定时间内做到某事时，就应该做到。
(6) 当顾客遇到问题时，这些公司应给予帮助。
(7) 这些公司应是可靠的。
(8) 它们应遵照承诺的时间提供服务。
(9) 它们应准确地进行情况记录。
(10) 它们不应该被期望准确地告诉顾客提供服务的确切时间。

(11) 期望它们提供迅速及时的服务是不现实的。
(12) 员工不总是必须乐意帮助顾客。
(13) 员工如果因为工作太忙而不能立即回应顾客的要求，也是可以理解的。
(14) 他们的员工是值得信赖的。
(15) 顾客在与员工的交往中应该能够产生安全感。
(16) 员工应该有礼貌。
(17) 公司应给员工充分支持，使他们工作得更好。
(18) 不应期望公司给予顾客特别的关照。
(19) 不应期望这些企业的员工给予顾客针对个人的关照。
(20) 期望员工知道顾客的需求是不现实的。
(21) 期望这些公司把顾客最关心的事放在心上是不现实的。
(22) 不应该被期望能根据不同的顾客需求调整服务时间。

SERVQUAL

（表二）表现（Performance）

说明：这项调查旨在了解您对_______公司的服务感觉有关。请对下列观点中描述的您认为这家公司所具有的特点有多大程度上符合下列描述的特征。从每个陈述后面的 7 个数字中选出您认为最合适的。完全同意的选 7，完全不同意的选 1。如果感觉适中，请选择中间的数字。您的回答没有对错，我们最关心的是您对服务的感受。
(1) 它有先进的设备和技术。
(2) 它的有形设备具有明显的视觉吸引力。
(3) 它的雇员穿着得体、整洁。
(4) 这家公司设备的外表与提供的服务相匹配。
(5) 它承诺了在一定时间内做到某事时，就会做到。
(6) 当您遇到问题时，这家公司给予了帮助。
(7) 这家公司是可靠的。
(8) 它遵照了承诺的时间提供服务。
(9) 它准确地进行情况记录。
(10) 这家公司没有准确地告诉顾客提供服务的确切时间。
(11) 它的员工没有提供迅速及时的服务。
(12) 它的员工不总是乐意帮助顾客。
(13) 它的员工因为工作太忙而不能及时回应顾客的要求。
(14) 您信任它的员工。
(15) 您在与员工的交往中能够产生安全感。
(16) 员工有礼貌。
(17) 公司给予员工充分支持，使他们工作得更好。
(18) 公司没有给予您特别的关照。

(19) 这家公司的员工没有给予您针对个人的关照。
(20) 员工不知道您的需求。
(21) 这家公司不了解什么是您最关心的事。
(22) 这家公司不根据不同的顾客需求调整服务时间。

计算服务质量分值

$SQ=\Sigma_{i=1}^{22}(P_i-E_i)$　　　　　（1）

其中：SQ－服务感知质量

$P_i=1/x\,\Sigma_{i=1}^{x}P_k$　　第 i 个问题在顾客感受方面的分值

$E_i=1/x\,\Sigma_{i=1}^{x}E_k$　　第 i 个问题在顾客期望方面的分值

据（1）得到加权计算公式：

$SQ=\Sigma_{j=1}^{5}W_j\,\Sigma_{j=1}^{5}(P_i-E_i)$

各要素的权重之和为 1，即 $\Sigma_{i=1}^{22}W_i=1$

判断标准：

$SQ>0$，顾客感知服务质量良好。

$SQ<0$，顾客感知服务质量低下。

【适用范围】

可以用于服务场所，判断有些部门的服务质量；也可用于市场调研，与竞争者的服务相比较，确定企业的服务质量在哪些方面优于对手，哪些方面逊于对手。

【总结分析】

顾客满意度是由许多无形因素形成的，与具有物理特性的客观可测的物质产品不同（如装配和完成一辆汽车），它包括许多心理因素（如饭店的气氛），因此，测量服务质量是一项挑战。而 SERVQUAL 是测量服务质量的一个有用的工具。

SERVQUAL 在多种服务中得到验证。它可以通过定期的客户调查来追踪服务质量的变化趋势，判断哪些部门的服务意识是否较差（得分低）。如果有的话，管理者可以进一步探索造成顾客不良印象的根源，并提出改进措施。

9.16　RATER 指数

【来源背景】

有效衡量客户服务满意度是提升服务质量的关键。

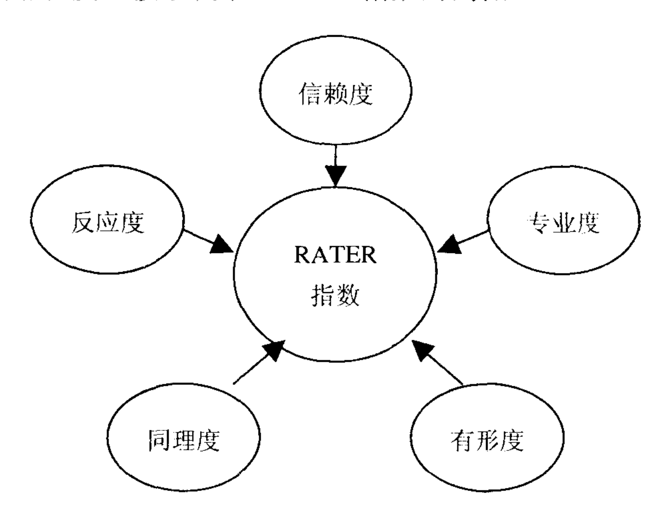
一项研究结果表明：4%的不满意客户会向你投诉；96%的不满意客户不会向你投拆，但是会将他的不满意告诉 16~20 个人。这个结果提醒了我们，多数企业都在通过客户满意度调查问卷、客户服务监督体系等方式不断地衡量企业的客户服务满意度，然而通过

这些方式得出的数据结果的有效性又怎样呢？

衡量客户服务质量的五大要素——RATER 指数是全美最权威的客户服务研究机构美国论坛公司投入数百名调查研究人员用近 10 年的时间对全美零售业、信用卡、银行、制造、保险、服务维修等 14 个行业的近万名客户服务台人员和这些行业的客户进行了细致深入的调研究后，发现的一个有效的方法。

【内容】

RATER 指数是五个英文单词的缩写——分别代表 reliability（信赖度），assurance（专业度），tangibles（有形度），empathy（同理度），responsiveness（反应度）。而客户对于企业的满意程度直接取决于 RATER 指数的高低。



◆ 信赖度：是指一个企业是否能够始终如一地履行自己对客户所作出的承诺，当这个企业真正做到这一点的时候，就会拥有良好的口碑，赢得客户的信赖。

◆ 专业度：是指企业的服务人员所具备的专业知识、技能和职业素质。包括：提供优质服务的能力、对客户的礼貌和尊敬、与客户有效沟通的技巧。

◆ 有形度：是指有形的服务设施、环境、服务人员的仪表以及服务人员对客户的帮助和关怀的有形表现。服务本身是一种无形的产品，但是整洁的服务环境、餐厅里为幼儿提供的专用座椅、麦当劳里带领小朋友载歌载舞的服务小姐等等，都能使服务这一无形产品变得有形起来。

◆ 同理度：是指服务人员能够随时设身处地地为客户着想，真正地同情理解客户的处境，了解客户的需求。

◆ 反应度：是指服务人员对于客户的需求给予及时反应并能迅速提供服务的愿望。当服务出现问题时，马上回应，迅速解决能够给服务质量带来积极的影响。作为客户，需要的是积极主动的服务态度。

【适用范围】

衡量客户服务质量。

【总结与分析】

经过美国论坛公司的深入调查研究发现，对于服务质量这五个要素的重要性的认知，客户的观点和企业的观点有所不同：

客户认为这五个服务要素中信赖度和反应度是最重要的。这说明客户更希望企业或服务人员能够完全履行自己的承诺并及时地为其解决问题。而企业则认为这五个服务要素中有形度是最重要的。这正表明：企业管理层对于客户期望值之间存在着差距。

至此，我们可以看出客户服务的满意度与客户对服务的期望值是紧密相联的。企业需要站在客户的角度不断地通过服务质量的五个要素来衡量自己所提供的服务，只有企业所提供的服务超出客户的期望值时，企业才能获得持久的竞争优势。

【实例】

研究发现，在保险等服务行业，吸引一个新顾客的成本要比保留一个老客户高出 5 倍以上。在知识经济和信息时代，投保人在购买保险时，不仅要求保险产品的价格要公平合理，而且要求保险公司能够为其提供即时的专业化信息，公开平等的接触，轻松透明的交流，便利舒适的服务。保户的这些需求能否得到满足，将直接决定其对保险公司服务的满意程度，进而影响客户的忠诚度。当然，顾客对保险公司服务的满意是一个相对的概念，保险服务质量的高低主要是由顾客来评判的，与顾客期望一致的服务就能够使其满意，而完全客户满意则来自超出顾客期望价值的服务。

正因为如此，许多保险公司不仅为其客户提供与保单契约相关的服务，还提供一些保险边缘服务，甚至是看似与保险风马牛不相及的服务项目，如为客户修理水管、联系订票等事宜。美国的 USAA 在客户导向的 state—of—the—art 信息系统上，投入了比别的保险公司更大的资金，但也因此实现了依靠邮送、电话等方式为主的业务销售，保户索赔也只需一个电话就能解决问题，从而在同业中以更低的成本和费用为其客户提供与众不同的满意服务，同时取得了低成本和差异化的竞争优势。

保险公司要提高服务质量，增加保险商品的服务价值，必须建立起能够科学、全面、合理地衡量客户服务质量的指标体系。保险企业通过提高服务质量，实现赢利和价值增长的目标，需要从整体和全局的高度，树立正确的战略服务观，针对服务利润链的每一个环节，改善和加强企业的经营管理。也就是说，从战略的高度，根据目标顾客的保险服务需求，同时考虑到竞争对手的产品和服务，对客户服务的概念及所提供产品和服务的效用进行合理界定，设计和改善其组织结构和业务流程。科学配置人力资源、技术设备等要素，建立起以客户为中心的组织架构、薪酬体系和企业文化，以有效降低客户服务成本，最大限度地提高客户的满意度和忠诚度，达到保险服务价值最大化的目的。

9.17 一对一营销

【来源背景】

“你的竞争力成功越来越取决于顾客层级信息以及旨在建立长期、可获利的一对一顾客关系的互动交流。”这是《一对一》丛书的作者美国管理大师唐•佩珀斯和马莎•罗杰斯所说的一段话。

“一对一”的思想从20世纪90年代开始，就很快受到了商界热烈的推崇，但近几年来互联网及IT新技术的蓬勃发展才真正给了“一对一”思想以实际的价值。国内“一对一”的概念陡然兴起，其实，也是伴随着国内客户（CRM）关系的热潮而得以如此。甚至有人提出我们还在大量使用的“大众营销”战略已经没落，为客户提供个性定制化的“一对一营销”将重新改写营销概念，甚至“引爆中国营销的第三次革命”。

【内容】

在《哈佛商业评论》的文章“一对一营销，你准备好了吗？”（You're your Company Ready for One-to-One Marketing?）里面提出了企业实施“一对一营销”的说法。它包含了四个步骤：

第一，识别你的客户；第二，对客户进行差异分析；第三，与客户保持良性接触；第四，调整产品或服务以满足每一个客户的需求。同时，每一个步骤都有具体的方法以供参考，具体如下表。

阶段	活　　动
I	识别你的客户，将更多的客户名输入到数据库中
	采集客户的有关信息 保证并更新客户信息，删除过时信息
II	对客户进行差异分析识别企业的“金牌”客户
	哪些客户导致了企业成本的发生 企业本年度最想和哪些企业建立商业关系？选择出几个这样的企业 上年度有哪些大宗客户对企业的产品或服务多次提出了抱怨？列出这些企业 去年最大的客户是否今年也订了不少的产品？找出这个客户 是否有些客户从你的企业只订购一两种产品，却会从其他地方订购很多种产品 根据客户对于本企业的价值（如市场花费、销售收入、与本公司有业务交往的年限等），把客户分为A、B、C三类（购买量占60%~80%的客户定为A类，20%~30%的定为B类，其余的定为C类）。一般而言，企业会为A类用户建立专门的档案，指派专门的销售人员负责对A类用户的销售业务，提供销售折扣，定期派人走访用户，采用直接销售的渠道方式；对数量众多、但购买量很小、分布分散的C类用户则可以采取利用中间商，间接销售的渠道方式；对于B类客户，企业根据实际情况采用介于A类和C类客户之间的方式处理

（续表）

阶段	活　　动
III	与客户保持良性接触，给自己的客户联系部门打电话，看得到问题答案的难易程度如何
	给竞争对手的客户联系部门打电话，比较服务水平的不同 把客户打来的电话看做是一次销售机会 测试客户服务中心的自动语音系统的质量 对企业内记录客户信息的文本或纸张进行跟踪 哪些客户给企业带来了更高的价值？与他们更主动地进行对话 通过信息技术的应用，使得客户与企业做生意更加方便 改善对客户抱怨的处理
IV	调整产品或服务以满足每一个客户的需求。改进客户服务过程中的纸面工作，节省客户时间，节约公司资金
	使发给客户的邮件更加个性化 替客户填写各种表格 询问客户，他们希望以怎样的方式、怎样的频率获得企业的信息 找出客户真正需要的是什么 征求名列前十位的客户的意见，看企业究竟可以向这些客户提供哪些特殊的产品或服务 争取企业高层对客户关系管理工作的参与

【适用范围】

企业中客户服务营销化管理。

【总结与分析】

在所有的“一对一”版本中间，制造业的“一对一”是最接近于字面含义的一个，它通常被叫做“客户化营销”（Customized Marketing）或者“定制营销”。标准化、大规模的产品制造使人们厌倦，顾客们需要个性化的产品。由于存在这样的需求，而且信息技术的发展和企业市场调研的不断深入，也使这种要求的实现成为可能。于是，非常多的制造商尝试改造自己的生产系统，来满足不同深度细分市场的需求。

客户化营销可以看做是市场细分的延伸。市场细分是营销中最基本的方法之一。比如，宝洁公司针对不同的人群、不同的使用习惯，为大家庭、单身、用量多的、爱好薄荷口味的等等顾客提供不同品牌和不同类型的牙膏。这种深度细分市场的营销方式发展到极致就是完全的客户定制：针对每一个客户不同的需求提供产品。比如，康涅狄格州的软件运动服装公司用摄像头和计算机测量顾客的尺寸，顾客从150种样品中挑选自己喜欢的样式，最后服装的样式和顾客的尺寸传到制作车间，一周左右顾客就可得到成衣。又如日本松下工业自行车公司在当地的车店为客户进行测量，然后把数据传到工厂，数据指导工人和机器人进行生产，很快顾客就可以得到一辆专为自己定制的、世界上独一无二的自行车。

【实例】

大家经常谈及的戴尔公司，它是真正在业界实现“一对一”思想最为彻底的公司之一。它的 Premier Page 的成功运作能充分说明“与顾客互动对话”的可操作性与良好的效果。戴尔为它的很多客户在它的网站上建立了“一对一”的界面，顾客登入到这个系统，里面的资料就好像为他专门准备的，其实也是专门为他准备的。里面有该顾客与戴尔发生过交易的所有信息、戴尔曾经给过顾客的报价、售后服务信息，更有专门的直销价格与推荐机器。这种直销价格针对不同的客户是不同的，给你的价格只有你在自己的 Premier Page 中才能看到。所推荐的机器也可能是不一样的，因为戴尔为顾客公司的不同的喜好、不同的 IT 架构做不同的推荐。

同样，顾客可以在这个 Page 里配置自己想要的机型、发布自己的需求与对戴尔产品及服务的意见与建议。不仅仅是这个 Premier Page 本身，顾客也可以透过 800 电话、传真、电子邮件与戴尔进行对话，戴尔设在厦门的客户服务中心有专门的内部销售代表负责与不同顾客保持这种交流。在此模式中，客户全程地参与到戴尔的生产、销售及服务的各个环节，客户不再是企业的外人。

9.18 关系营销

【来源背景】

关系营销（Relationship Marketing）是自 20 世纪 70 年代起，由北欧的一些学者提出并发展起来的，以建立、维护、促进、改善、调整“关系”为核心，对传统的营销观念进行革新的理论。20 世纪 80 年代以来，关系营销得到了更大的发展，在企业界得到了较为广泛的应用，在理论上也得到了更为深入的探讨，影响越来越大。并被克里斯·丁·葛罗斯誉为“90 年代及未来的营销理论”。

【内容】



对于“关系营销”这一概念，主要有三种概念：

第一种，最普通、简易的看法是将关系营销界定为买卖之间依赖关系的营销。

第二种，根据 Shelth, Gummesson, Gronroos 等著名营销学专家的观点，所谓关系营销，是识别、建立、维护和巩固企业与顾客及其他利益相关人的关系的活动，并通过企业努力，以成熟的交换及履行承诺的方式，使活动涉及各方面的目标在关系营销活动中实现。这一观念强调的重点是需要企业与顾客及其他利益相关者之间建立起相互信任的合作关系。

第三种，关系营销应是个人和群体通过交换产品和价值的同时创造双方更加亲密的相互依赖关系，以满足社会需要和欲求的一种社会的和管理的过程。

比较以上三种观点，对于“关系营销”的内涵，我们可以得出这样的认识：

(1) 关系营销是有许多管理“关系”的一系列活动所构成的一个社会性过程。

(2) 关系营销的重点在于利益各方相互之间的交流，并形成一种稳定、相互信任的关系。

(3) 关系营销的最终实现要靠产品或价值的成熟、顺利、高质量地交换。

(4) 关系营销的一系列的活动都是为了达到一定的营销目标。

从实践意义来讲，关系营销已经完全突破简单的企业与消费者之间的关系这一点，延伸到供应商、中间商及其他与企业直接、间接联系的社会团体、政府职能部门及个人等各方面。

【适用范围】

适用于各行业中的关系处理。

【总结与分析】

应该说“关系营销”的产生具有较为深刻的时代背景，并且可以认为是最后工业社会市场经济和人类文明高度发达的客观要求。

(1) 随着市场经济的进一步发展，物质产品的日益丰富，市场形态已经明显转向买方市场，企业之间的竞争更加激烈，竞争手段也就更加多元化。但是一个统一的趋势是：对消费者的研究更加深入，更注意从消费者的要求出发并同消费者形成一种持久良好的关系，同时企业之间的交流也因为竞争的加剧而更显必要。

(2) 由于人们的消费观念向外在化、个性化、自然化的方向发展，精神消费和心理消费的程度越来越高，这就迫切需要企业与顾客之间以更多的交流来相互实现各自的需要与利益。与此相适应的是生产方式的转变，同样需要营销方式的转变。

(3) 全球信息化作为不可阻挡的历史趋势以及电子通讯工业、交通邮电等行业的迅猛发展，使得人与人之间的时空距离相对缩短。企业之间，企业与顾客之间的依赖性、相关性也就越来越强，彼此之间越来越注意相互情感的倾诉。作为企业对这种时代特征不可漠然视之，尤其是在营销策略方面，要处理好这种“互动关系”，形成持续发展的基础和动力，达成企业战略目标。

当然，不可否认营销理论本身发展的作用。尤其是战术营销向战略营销的方向转变，

使得公共关系、政治壁垒、人的内在感情需求以及营销整体环境都成为营销的战略问题。

【实例】

马狮百货集团（Marks＆Spencer）是英国最大且赢利能力最高的跨国零售集团，以每平方英尺销售额计算，伦敦的马狮公司商店每年都比世界上任何零售商赚取更多的利润。马狮百货在世界各地有200多家连锁店，“圣米高”牌子货品在30多个国家出售，出口货品数量在英国零售商中居首位。《今日管理》（Management Today）的总编罗伯特·海勒（Robert Hellen）曾评论说：“从没有企业能像马狮百货那样，令顾客、供应商及竞争对手都心悦诚服。在英国和美国都难找到一种商品牌子像‘圣米高’如此家喻户晓，备受推崇。”这句话正是对马狮在关系营销上取得成功的一个生动写照。

马狮的全面关系营销战略

1. 围绕“满足顾客真正需要”建立企业与顾客的稳固关系

有人把关系营销的基本原理简单理解为：“与顾客建立良好的关系，有利的交易自会随之而来”。实际上为建立关系而建立关系，并不是真正意义上的关系营销。关系营销倡导建立企业与顾客之间长期的、稳固的相互信任关系，实际上是企业长期不断地满足顾客需要，实现顾客满意的结果。马狮很早就充分认识到这一点。早在20世纪30年代，马狮的顾客以劳动阶层为主，马狮认为顾客真正需要的并不是“零售服务”，而是一些他们有能力购买且品质优越的货品，于是马狮把其宗旨定为“为目标顾客提供他们有能力购买的高品质商品”。

2. 从“同谋共事”出发建立企业与供应商的合作关系

企业，尤其是零售企业，要想有效实现对顾客需求的满足，自然离不开供应商的协调配合。一般来说，零售商与制造商的关系多建立在短期的相互利益上，马狮则以本身的利益、供应商利益及消费者利益为出发点，建立起长期紧密合作的关系。马狮把其与供应商的关系视为“同谋共事”的伙伴关系。

尽管马狮非常清楚“顾客到底需要什么”，但他们也明白，如果供应商不能生产出所需质优价廉的产品，便无法满足顾客需要，所以马狮非常重视同供应商的关系。马狮为了提供“顾客真正需要”的货品而给供应商制订了严格详细的制造和采购标准，为了有效实现这些标准，马狮也尽可能地为供应商提供帮助。如果马狮从某个供应商处采购的货品比批发商处更便宜，其节约的资金部分，马狮将转让给供应商，作为改善货品品质的投入。这样一来，在货品价格不变的情况下，使得零售商提高产品标准的要求与供应商实际提高产品品质取得了一致，最终形成顾客获得“物超所值”的货品，增加了顾客满意度和企业货品对顾客的吸引力。同时，货品品质提高增加销售，马狮与其供应商共同获益，进一步密切了合作关系。从马狮与其供应商的合作时间上便可知这是一种何等重要和稳定的关系。与马狮最早建立合作关系的供应商时间超过100年，供应马狮货品超过50年的供应商也有60家以上，超过30年的则不少于100家。

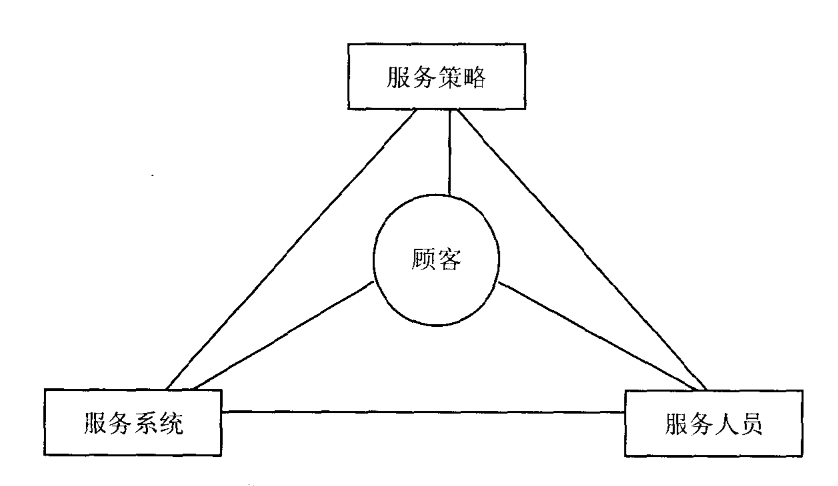
9.19　服务金三角

【来源背景】

"服务金三角"是美国服务业管理的权威卡尔·艾伯修在总结许多服务企业管理实践经验的基础上，明确提出来的。服务质量体系的基本框架来自于"服务金三角"。它是一个以顾客为中心的服务质量管理模式。它包括一个服务三角形，由服务策略、服务系统、服务人员三个因素构成。这三个因素都面向顾客这个中心，彼此又相互关联。

【内容】

"服务金三角"的观点认为：任何一个服务企业要想获得成功——保证顾客的满意，就必须具备三大要素：一套完善的服务策略；一批能精心为顾客服务、具有良好素质的服务人员；一种既适合市场需要，又有严格管理的服务组织。服务策略、服务人员和服务组织构成了以顾客为核心的三角形框架，即形成了"服务金三角"。这一构图指出了服务企业成功的最基本要素，因而得到了全球企业界和理论界的认同，现在已成为服务业管理的基石。



以顾客为中心的服务质量管理模式

【适用范围】

适用于服务者与顾客关系密切的服务行业。

【总结与分析】

顾客是企业的生命之泉。失去顾客的企业，就失去了市场，是无法生存下去的。因此，对任何一个企业来说，都应当以顾客为中心，通过采用各种措施，来满足或超常满

足新老顾客的要求和愿望，这也是服务质量管理的目标。

以顾客为中心的服务质量管理模式如上图所示。从图中可以看出，模式中的每个部分都相互关联，相互作用。服务策略、服务系统、服务人员三者是构成服务质量最重要的因素，它们构成一个服务三角形，又相对独立地面向顾客这个中心，各自发挥着作用。其中，服务策略的管理层次高于服务系统和服务人员，服务策略位于战略层，服务系统和服务人员位于战术层或基层。服务策略是灵魂，是企业服务质量管理的指导思想，服务系统和服务人员则是具体实施服务的必要条件和保证。

【实例】

美国波士顿地区有一家以优质顾客服务著名的绅宝汽车经销商，就尝试由小组来负责经销商与顾客的关系，每位顾客会与蓝队、红队或绿队接触而并非只是他们其中的一个人，从顾客的角度来说，与小组和与个人打交道都是建立了关系，而在这种服务的过程中，不断有顾客显示出对小组的忠诚，完全不受小组中成员变化的影响。

同时，这个企业集团为汽车经销商提供为小组而不是为个人的工作计划并分配工作，允许其在与顾客关系中拥有更大的灵活性，还通过设计竞赛来鼓励小组为顾客满意而竞争，从而进一步地巩固了这种关系。

9.20 IMIM 过程

【来源背景】

美国贝思公司的一次调查显示，在声称对公司产品满意甚至十分满意的顾客中，有65%~85%的人会转向其他产品；在汽车业中，尽管有85%~95%的顾客对产品感到满意，但是只有30%~40%的人会再次购买相同厂家生产的产品或相同产品的同一型号；在餐饮业中，“你的晚餐如何”之类的满意度调查基本上无法测出顾客的真实感受，而且，即使顾客真实感受是满意或非常满意，他们之中仍会有60%~80%的人成为“叛离顾客”。

由此看来，现代企业的目标应越来越高，因为仅仅是顾客满意还不够，当出现更好的产品供应时，顾客就会更换供应商。在一项消费者商品的种类一览表中44%宣称满意的消费者也经常更换品牌，而那些十分满意的顾客很少改变购买。一项研究表明75%的丰田产品购买者表示十分满意，而且这75%的顾客宣称他们愿意再次购买丰田公司的产品，这一事实说明高度的满意和喜悦能培养一种对品牌的情感上的吸引力，而不仅仅是一种理性的偏好，并且这将建立高度的顾客忠诚。

【内容】

整合客户关系管理（ICRM）将客户关系定义为在客户和企业间无形的联系，并从客户基本需要出发来构造客户关系，所以它提供一种可行的测量客户关系方法。整合客户管理不是一个一次性的活动。它需要持久的市场营销实践来帮助一个企业在长时间内

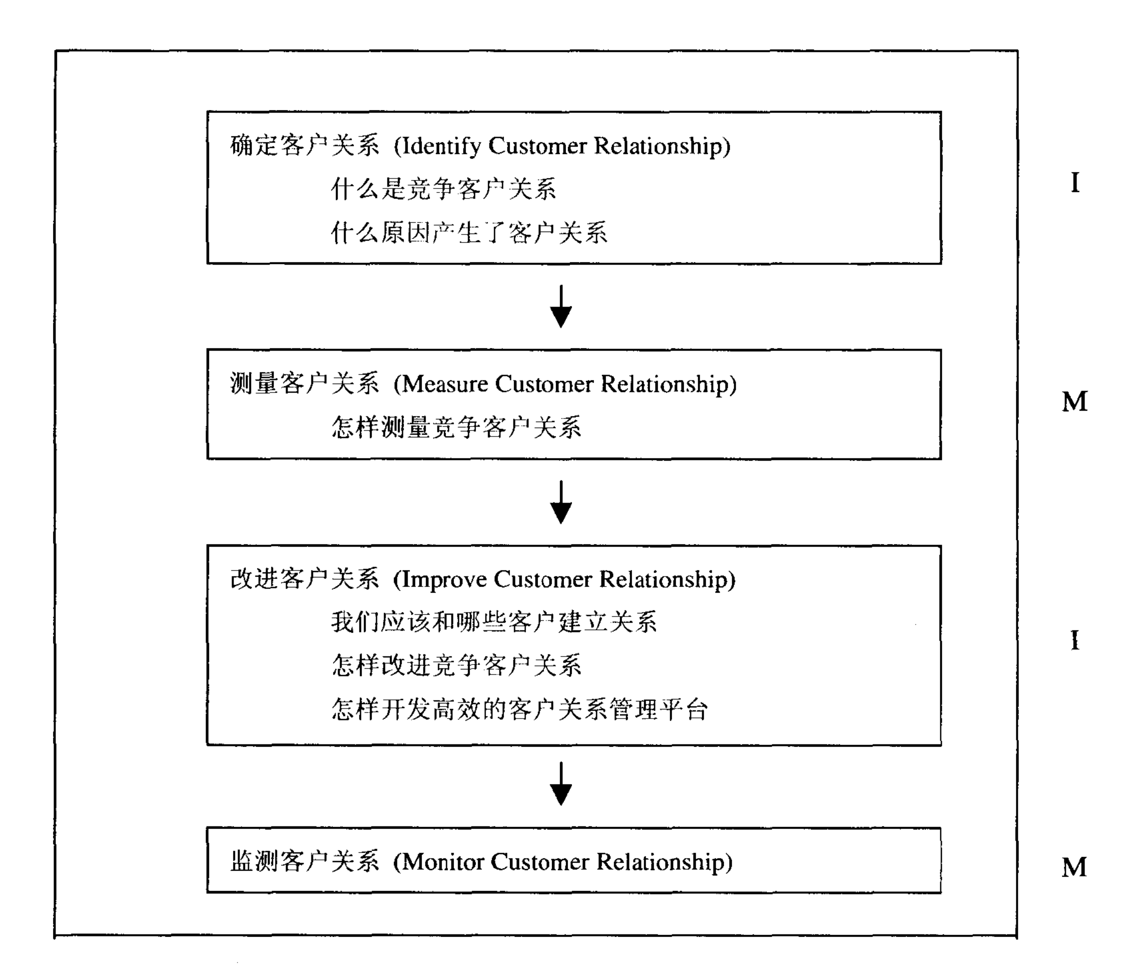
取得成功。客户关系的改进需要长期不断的努力。这一过程被称为 IMIM 过程，就是：

在结构化的整合客户关系管理的实践中，最关键的过程就是在市场竞争中确定客户关系。ICRM 根据一个客户怎样衡量企业所提供的价值来确定客户关系，并根据客户的基本需求来构造客户关系。在 ICRM 的实践中，基本需求构造客户感受到的价值，价值决定客户关系。此外，因为 ICRM 是在市场竞争中确定客户关系，所以它所确定的是竞争的客户关系。

在 ICRM 实践中，有两个改进竞争客户关系的重要步骤。

1. 确认市场上最有价值的客户细分市场。

2. 确定决定客户关系的关键因素。对决定客户关系的关键因素的改进能够帮助一个企业最有效地改进其竞争的客户关系。



竞争客户关系管理

【适用范围】

用于企业整理客户关系的实际操作。

【总结与分析】

人们通常把价值定义为质量与价格的比例。但我们很难根据这一定义来管理客户关系。因为不同的客户将根据其不同的需求来构造其感受的价值。ICRM 根据客户的基本需求并以其感受价值的方法来构造价值。通过这样的价值构造，我们能容易地测量客户关系并找到改进客户关系的方向。

ICRM 是在市场竞争中测量客户关系。因为客户通常与多个相互竞争的企业都保持有这种无形的联系，ICRM 测量的是在市场竞争中的客户关系。所以，ICRM 提供了一个在市场竞争动态下比较现实的客户关系。而测量竞争客户关系是为改进竞争客户关系并最终改进企业持久的竞争力。

由于公司不可能在短时间内建立其最佳的客户关系。它需要不断地监测其客户关系管理过程，以检查其进展过程及在未来客户关系管理中需要什么新的努力；市场竞争在改变，客户关系充满了竞争，企业的主要竞争者也在不断地改进它们与同一客户群之间的客户关系；客户需求在改变。一旦他们的需要改变了，他们与企业的关系也因此发生了变化。监测竞争的客户关系应该是企业客户关系管理过程中的又一重要组成。

【实例】

如 IBM 为其计算机产品建立的预防性的维护检修制度，由维修人员定期上门检修。在定期检查中，可随时发现机器隐患，及时采取预防措施，故而能够有效遏制事故，节省维修支出，并且加强了用户与 IBM 的联系。

IBM 充分发挥自己的产业优势，专门为用户建立了一个以计算机为手段的远程服务系统。它分为三个层次：第一个层次是一个报告系统，主要解决偏远地区用户的资料需要的问题；第二个层次是一个计算机网络数据库，其中存储有关用户的资料、使用中出现的问题、采取的处理措施及效果；第三个层次是 IBM 的计算机与用户计算机实施联网，IBM 用于服务的计算机中装有分析问题和处理问题的软件，主要用来解决联网的用户计算机使用中遇到的重大问题。

再例如，海尔集团售出产品之后，定期打电话询问客户产品的使用情况，并提醒用户一些注意事项。这些看似小事，但对顾客的影响是较大的。顾客认为企业是真诚地为自己着想，从而对企业及其产品产生了好感。

9.21 贴近顾客

【来源背景】

GE Plastics（通用电器塑料公司）注重顾客经营业绩，将其看做是自己的产品，从而在行业中遥遥领先、市场份额不断扩大。作为工业巨子通用电器公司（General Electric Company）在美国麻省的分支机构，该公司针对行业组建各种团队，帮助顾客开发新产

品、处理技术、设计生产流程以降低成本、提高业绩。他们还派出跟踪团队去发现顾客工厂中的问题。不管是废料太多，还是产出率或存货周转不理想，通用电器塑料公司的业绩团队都能和顾客一起设计解决方案并付诸实施。

结果通用电器塑料公司的提高生产率项目仅在 1995 年就使顾客节省了 6 800 万美元，其自身的销售收入也增长了 11%。

就像当今世界不少有类似想法的市场领先企业一样，通用电器塑料公司正处于本时代最重要的战略转变前沿，即转向贴近顾客。他们摒弃原来那种分清你我的思维模式，转而接受了这样一个共同理念：即成长、利润和优势的最大源泉在于构建和培养一种贴近顾客的关系。

他们并没有混淆界限，事实上，倒是建立了更明晰的新界限。当两个企业从一种简单的买卖关系转为技术和运作上更复杂的贴近顾客关系之后，双方各自的责任也就确定无疑。他们创建了一种新的思维模式，或者说，一种新的经营方式。从结构、战略到价值取向和观念，一切都是新的。

【内容】

贴近顾客是要对顾客的经营结果负责，要求苦乐与共的团结、有用信息的交流和协力谋求成果。贴近顾客的供应商并不是对顾客的怪念头百依百顺，而是去发现如何针对需要，为顾客提供完美的解决方案。这样，企业成了顾客不可或缺的伙伴。他们的经营活动常与顾客的业务融为一体，对顾客最终的成功起着重要作用。



贴近顾客的企业都有两个共同特点：其一，对贴近顾客有一种紧迫感；其二，有令人振奋的团队精神。不能低估了这两个特点的意义，而应把它们看做左右企业建立有利于贴近顾客环境的“气候”。如果没有这两个特点，要想成就贴近顾客事业，无异于缘木求鱼。

成功的贴近顾客企业在实现转变时一般采取以下战术的其中一种。一是修整核心业务流程，重新设计一个关键流程，改变顾客使用你公司产品和服务的方式；二是改变测评和奖励制度，员工激励计划、销售定额和业绩奖都可成为令企业快速向前的工具；三是筛选顾客，对许多企业来说，贴近重要顾客的第一步就是逐渐淘汰一些累赘的顾客关系。

【适用范围】

适用于比较处理与自身企业的发展息息相关的重要顾客的关系，以建立长期的合作伙伴关系。

【总结与分析】

要成功地做到贴近顾客并从中获利，你要展开你的商业想象力，大胆寻求满足客户需求的更佳途径。因为顾客通常不明白或无法说出自己想要什么，在更多情况下，他们不知道自己的需求。因此，贴近顾客的供货商需要教育顾客、明确他们的期望、指导他们如何从所购之物中获取最大收益。

真正想做到贴近顾客的企业必须在以下四方面中至少一方面积累相当的经验和专业技能：营运能力、产品开发技能、牢固的顾客关系以及综合承包和中介的才能。

【实例】

企业走上贴近顾客这一颇富挑战性的道路，在一开始时可以每次只专注于一个或少数几个重要顾客。需要什么样的服务才能建立解决方案？该如何为顾客定制产品？在替某一选定顾客回答如此这般的问题过程中，供货商能学到贴近顾客所需的各种能力，并继而走向下一个顾客。如此一来，企业通过点滴积累获得必要技能，最终完全实现贴近顾客。

Nypro（尼布罗公司）是以其营运能力为跳板，逐步积累贴近顾客的能力，逐步建立起来的。早在20世纪80年代，公司行政总监Gordon Lankton（兰克东）决定集中力量争取少数几个资财雄厚的大主顾，而非为数量众多的小顾客。随后，公司逐步扩大其顾客群，逐渐掌握了与顾客建立互信、指导、合作和建立牢固关系的前提条件并看到了好处。虽然尼布罗公司并没有一夜之间变成市场领先者，但它始终谨记着贴近顾客这一明确目标，在积累中日益强大。

9.22 倾听顾客

【来源背景】

在营销新纪元，失去一位忠诚顾客对企业实在是一场悲剧。这促使企业加强测量工作并向员工宣传顾客终身价值，确定、建立并加强“倾听”的岗位。总之，企业开始像重视营销工作一样重视倾听顾客意见。许多企业中有很多潜在的“倾听”岗位，而最重要的一些人就是在任何大中型企业中都能够见到的销售代表，问题是大多数身处倾听岗位的人员没有被给予特定的时间、手段或足够的激励去做这项工作。

倾听说起来很简单，我们都会说，都会听，但实际上并不是那么容易，也很少人能做得好，据一份以432家公司的采购人员为对象的调查显示，87%的顾客认为业务员没

有咨询足够的有关他们需要的问题，49%的顾客认为业务员“说了太多的话”，由此可见一斑。

【内容】

关于倾听，有很多的说法与技巧，例如有一种说法叫“hear the person out”，说的是真正的倾听需要放弃一个人先前的成见、欲想，或是将它们搁在一旁，这样才可以尽可能从说话者的观点中听出他所要说的意思。

沟通专家艾兰·足柯（Elaine Zuker）提出了一个叫“来自另一个星球的访客”的技巧，它的意思是说：如果你接近新认识的人，假设你刚降落在他们的星球，正试着收集资料，你事前就不会有什么期望，因为你真的想知道一些信息；只是收集资料，不作任何评论，会有更好的倾听效果。倘若事前避免评断这信息的好坏、对错、怪异的或是熟悉的，你就会对事情有较完整的了解。想象当你回到地球，你一定会报告你所看到的、听到的每一件事，你就会更加明了所谓“没有偏见的”资料的重要性。

【适用范围】

在日常运营中培养员工倾听顾客的意见。

【总结与分析】

虽然我们常以为我们很注意别人说话，但在很多时候我们和别人对话时，心里带有某些期盼、某些目的、某些预定的结论，总之一句话，我们是在有选择地去倾听。这样我们就会把自己的情绪掺杂进去，只听到自己想要听到的部分，而不是听到一个观点完整的信息。

因为人思考的速度远大于说话的速度，所以人在说话的同时还可以想别的事情，在潜意识里把所听到的一些想法也插进了自己的思维，当思维岔开一阵子再回过神来，听的人就漏掉了一段，可能就不太能了解说话人的意思了，不太能了解就更容易分神，一次谈话下来听者总会分神几次，遗漏的部分也就越来越多，这样的倾听者对于服务性企业来说简直是不及格的。

以下是四个关于如何在倾听顾客的过程中集中注意力的程序，从而做一个有效率的倾听者：

(1) 让自己的思维先于说话者，试着猜测说话者接下来要讲什么，所讲的话会导出什么结论。

(2) 在听的过程中衡量说话者所说的话的真实性。

(3) 每隔一段时间回顾一下并对截至目前所听到的内容作摘要。

(4) 在整个谈话过程中，寻找说话者没有明讲的意思，留意非语言的沟通（面部表情、手势、音调），看是否会有弦外之音。

【实例】

这是一个发生在美国通用汽车的客户与该公司客户服务部之间的真实故事。

有一天美国通用汽车公司的庞帝雅克（Pontiac）部门收到一封客户抱怨信，上面是这样写的：

“这是我为了同一件事第二次写信给你们，我不会怪你们为什么没有回信给我，因为我也觉得这样别人会认为我疯了，但这的确是一个事实。

我们家有一个传统的习惯，就是我们每天在吃完晚餐后，都会以冰淇淋来当我们的饭后甜点。由于冰淇淋的口味很多，所以我们家每天在饭后才投票决定要吃哪一种口味，等大家决定后我就开车去买。但自从最近我买了一部新的庞帝雅克后，在我去买冰淇淋的这段路程问题就发生了。每当我买的冰淇淋是香草口味时，我从店里出来车子就发不动。但如果我买的是其他的口味，车子发动就顺得很。

我要让你知道，我对这件事情是非常认真的，尽管这个问题听起来很无稽。为什么这部庞帝雅克当我买了香草冰淇淋它就秀逗，而我不管什么时候买其他口味的冰淇淋，它又完全没事，这是为什么呢？”

事实上庞帝雅克的总经理对这封信还真的心存怀疑，但他还是派了一位工程师去查看究竟。当工程师去找这位顾客时，刚好是在用完晚餐的时间，两人于是往冰淇淋店开去。那个晚上投票结果是香草口味，当买好香草冰淇淋回到车上后，车子又“秀逗”了。

这位工程师之后又依约来了三个晚上。

第一晚，巧克力冰淇淋，车子没事。

第二晚，草莓冰淇淋，车子也没事。

第三晚，香草冰淇淋，车子“秀逗”。

这位思考有逻辑的工程师，至此还是不能相信这位顾客的车子对香草过敏。因此，他仍然不放弃继续安排相同的行程，希望能够将这个问题解决。工程师开始记下从头到现在所发生的种种详细资料，如时间、车子使用油的种类、车子开出及开回的时间等等。

根据资料显示他有了一个结论，这位顾客买香草冰淇淋所花的时间比其他口味的要少。原因出在这家冰淇淋店的内部设置的问题。因为香草冰淇淋是所有冰淇淋口味中最畅销的口味，店家为了让顾客每次都能很快的取拿，将香草口味特别分开陈列在单独的冰柜，并将冰柜放置在店的前端；至于其他口味则放置在距离收银台较远的后端。原因很清楚，绝对不是因为香草冰淇淋的关系，答案应该是“蒸汽锁”。因为当这位顾客买其他口味时，由于时间较长，引擎有足够的时间散热，重新发动时就没有太大的问题。但是买香草口味时，由于花的时间较短，引擎太热以至于还无法让“蒸汽锁”有足够的散热时间。

即使有些问题看起来真的是疯狂，而且有时候它还是真的存在；但是如果我们每次在看待任何问题并秉持着冷静的思考去找寻解决的方法，这些问题将看起来会比较简单不那么复杂。所以碰到问题时不要直接就反应说那是不可能的（IMPOSSIBLE），而没有投入一些真诚的努力。仔细观察“不可能”这个字“IMPOSSIBLE”，你也许可以看到“我可能”“I'M POSSIBLE”。这个差别的关键在于我们在看待一件事情的“态度”及“理解力”。

9.23　CCPR 法

【来源背景】

客户关系管理（CRM）继 Internet 后，再一次成为全世界企业所共同关注的热门话题，在今天，“客户关系”成为企业生存面临的最基本的管理问题。

什么才是最好的客户关系管理？我们先举个例子来说，张先生在下班回家的路上，走进家门口附近的一家杂货店中，拿起一瓶酱油，看了看说明和价格，然后放了回去，3 分钟后他又走回这家杂货店，再拿起那瓶酱油看了又看，您如果是杂货店的老板，您这时会怎么做？

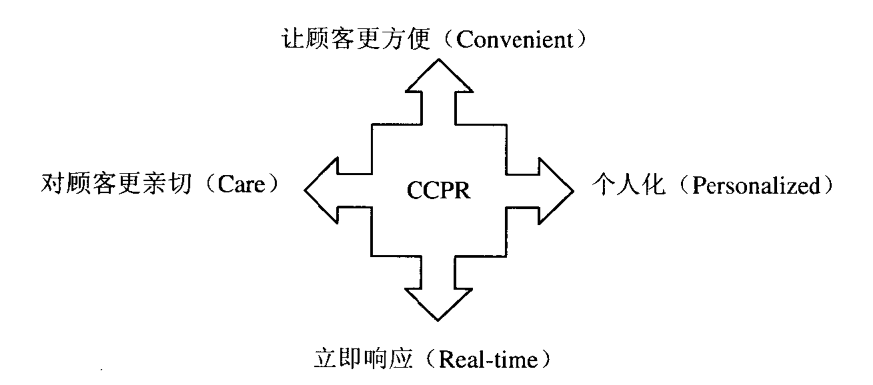
如果是好的“客户关系管理”，这个老板通常会走向那位先生，然后告诉他，“张先生，您太太平常买的就是这种酱油，它含有较丰富的豆类成分，味道更香，而且更能增进您家儿子的食欲，另外您爱人是我们的老客户，可以用记账消费月结，而且都打九五折。您爱人上次买酱油大概也有一个月了，应该差不多用完了，您只要签个名，就可以顺道带回去了，您爱人一定会非常高兴的。”

这就是真正的最好的客户管理。

【内容】

真正的客户关系管理要把“用心”和“技术”结合起来，做到如同您家门口杂货店的客户关系一样来经营。美国艾克认为，企业只有做到 CCPR，才能更好地维系客户关系。

CCPR 是四个英文单词 Convenient，Care，Personalize，Real-time 的首写字母的组合，它们的具体含义是：让顾客更方便（Convenient）、对顾客更亲切（Care）、个人化（Personalized）、立即响应（Real-time）。



【适用范围】

所有行业，尤其适用于与顾客有频繁接触的行业，如百货零售业。

【总结与分析】

要让顾客更便于取得企业的服务，就如同家门口的百货店，随时想要都可以去取。让顾客自己选择是间接或面对面等不同沟通方式，与企业接触取得产品信息或服务。

由于过分重视科学技术及其设备，使得很多企业与顾客接触，都成了冰冷的“自动贩卖机”，（例如仍有部分顾客不习惯用自动总机系统或电话留言），尤其当企业与顾客间的关系纯粹只有“给钱、交货”时，顾客对企业的选择也只有“价格”，所以只要有更便宜的供应来源，顾客就流失了，因此顾客对企业毫无忠诚度可言。

企业要把每一个顾客，当做一个永恒的宝藏，而不是一次交易，所以必须了解每一个顾客的喜好与习惯，并适时提供建议，例如百货店的例子，老板要知道张先生的家庭状况、消费习惯及信用度等，以及下次需补货时间，才能提出最适合的建议。

企业对于顾客行为，必须透过每次接触不断学习，并且很敏感的立即响应，就如同百货店的例子，当张先生去而复返，而且再拿起同一商品，这说明张先生对酱油真的有兴趣，但有可能正在比较两家店的价格，这时企业应该立即反应，在最短的时间内，主动提出理由说服顾客购买。

【实例】

企业必须制定一种服务策略，它能使顾客感受到：“这就是我们的企业，这就是我们的经营之道：我们将始终为您服务。”要达到这一点，必须从两个方面着手：

第一，要满足顾客的现实需要，这就要学会从顾客的角度出发去考虑问题。例如，对于一个家具店的店主来说，他应知道自己不能只是卖家具，因为顾客不仅仅是买家具，他们还会考虑家具的颜色是否与房间其他物品相匹配，是否美观，家人是否喜欢，是否耐用、耐脏等等。所以，这时，店主应成为一个咨询者，一个参谋，甚至是这方面的专家，为顾客提出有价值的参考意见。同时，店内的所有员工，也都应该做到这一点。

第二，要满足顾客的潜在需要。对于顾客没有考虑到的因素，也要加以考虑。例如海尔集团售出产品之后，定期打电话询问客户产品的使用情况，并提醒用户一些注意事项。这些看似小事，但对顾客的影响是较大的。顾客认为企业是真诚地为自己着想，从而对企业及其产品产生了好感。

以上两点，可以统一为主动服务，即企业主动为顾客提供满足其现实或潜在需要的服务。企业一旦满足顾客这两个方面的需要，就抓住了顾客的心，同时就能达到自己的营销目的。

9.24 排队论

【来源背景】

排队论是运筹学的一个分支，它的研究目的是要回答如何改进服务机构或组织被服

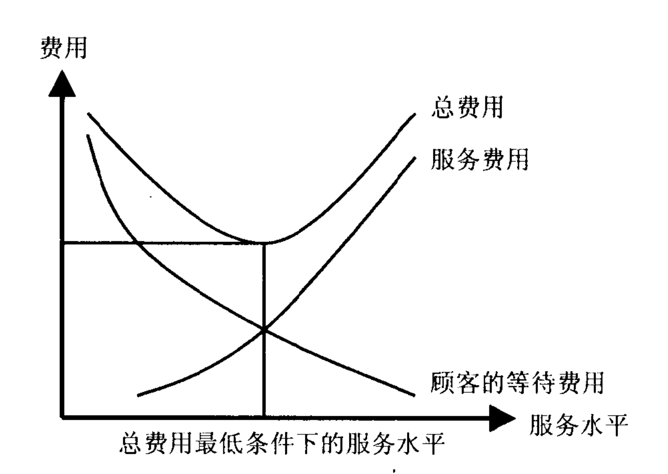
务的对象，使得服务达到最优的问题。

排队论最初是在20世纪初由丹麦工程师艾尔郎关于电话交换机的效率研究开始的，在1918年艾尔郎提出排队论的数学方法，用于改进自动电话交换台的设计，在第二次世界大战中为了对飞机场跑道的容纳量进行估算，它得到了进一步的发展，随着服务业的发展，排队论也日益广泛地应用到服务行业当中，用于解决当顾客要求服务的数量超过服务系统的能力时服务行业所出现的排队现象。

【内容】

排队论亦称“等待理论”、“公用服务系统理论”或“随机服务系统理论”，它是研究系统的排队现象而使顾客获得最佳流通的一种科学方法，并通过数学方法来协调它的“服务机构”和“服务对象”之间的矛盾，如何寻求在满足服务对象条件下，服务机构的设置最为经济，这就是排队论方法论研究、解决的问题。

下图形象地描述了服务系统总费用、服务费用和等待费用之间的关系。一般来说，服务水平越高，顾客的等待费用就越低，但随着服务水平的提高，服务总成本也会随之增大，由此，完全消除排队现象是没可能，也是没必要的。排队论所要解决的问题就是使在服务总成本达到最小，确定在总费用最小的情况下的最佳服务水平。



【适用范围】

应用于存在顾客排队等候服务现象的企业，包括金融、交通、医疗、饮食、娱乐等行业。

【总结与分析】

梅斯特的等候理论对顾客在排队过程中的心理感受情况分析得出了以下的一些结论：

(1) 不动、空白都使等候显得更长；而移动和充实则缩短这种感受时间。

(2) 等候很烦人，应提供一些东西可以分散等候的情绪。

(3) 应使顾客尽早参与服务生产过程，客人一到达就应该有员工询问其需求，并送上茶水等。

(4) 焦虑会使等候时间显得更长。

(5) 对等候时间究竟多长毫无了解会使人感到心中有数的等候显得更长。

(6) 毫无解释的等候会比得到解释的等候显得更长。

(7) 在与别人竞争中的等候会比按照规矩的等候显得更长。

(8) 顾客感受的服务质量越高，就越心甘情愿地等候。

(9) 孤独的等候比集体等候显得更长。

上述的结论适用于出现排队情况的企业，而解决的方法也应该根据具体情况制定有关措施。

【实例】

顾客排队买东西时总是会夸大自己要等的时间。缅因州波特兰市萨波维三文治商店（Subway sand wish shop）的拥有人洁若米·格瑞维主要采用以下三种手法试图改变顾客的这种心理。

(1) 眼睛交流。拥有26万美元资产的格瑞维公司训练它的9名雇员与顾客进行眼睛的交流，使顾客一进商店就能感受到店员对他们的关注。格瑞维认为当顾客感受到商店很欢迎他们而不是忽略他们的时候，他们就不会在乎排队等候的时间。

(2) 估计等候的时间。当顾客排队等候的时候，雇员会准确告诉顾客要等多长时间。因为人们要是不知道自己究竟要等多长时间的话，很可能会觉得等候的时间太长。

(3) 顾客参与。顾客可以利用等候的时间告诉店员他们想要什么样的三文治，不总是等轮到自己的时候才点要什么样的三文治。“如果顾客能在等候的时间内不闲着，而是有事做的话，他们就不会觉得自己等得烦躁，”格瑞维说，“顾客也会觉得我们在尽力地满足他们的要求，做出他们喜欢的三文治。”

自商店采纳了这种经营方法之后带来了业务的增长。在60天内商店的销售量就比前一年提高了10%，今年这一数字提高到20%。格瑞维认为这一增长至少有一半功劳是因为商店推广了以上的服务方法。

9.25 排队系统的优化

【来源背景】

排队问题是生活中一个普遍存在的现象，出现排队现象的原因是服务机构（服务台、服务员等）的能力不能满足服务要求，使到达的顾客不能立即得到服务。由于顾客的到达规律和提供服务所消耗的时间难以精确测定，所以完全消除排队现象几乎是不可能的。

行为科学家发现：无序排队是影响客户流失的一条主要原因。研究结果表明：等候超过10分钟，情绪开始急躁；超过20分钟，情绪表现厌烦；超过40分钟，常因恼火而

离去。而其中若出现“加塞”、“插队”现象，情况还将更加糟糕。

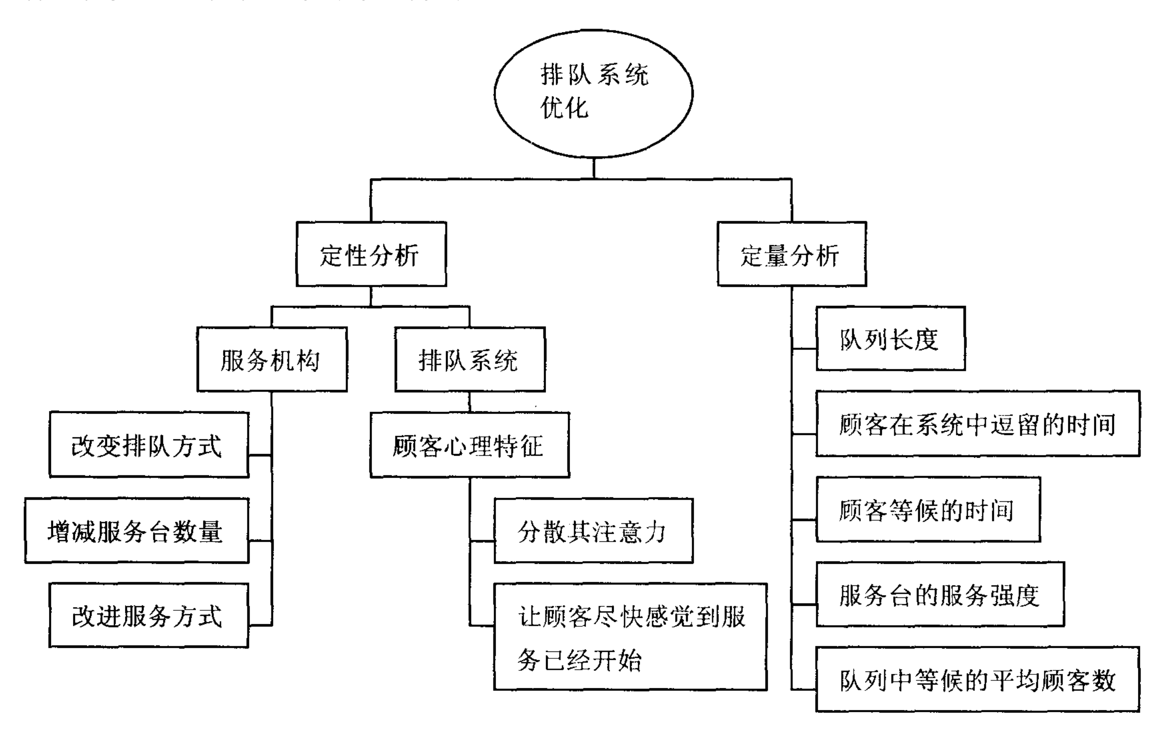
企业如果以扩大服务能力，增添设备的办法来解决排队问题极有可能因为新增能力得不到有效的利用而产生设备的闲置引起浪费，增大了运营成本；若不扩大服务能力，排队现象严重又会造成顾客的流失。如何在减少服务能力空闲损失和顾客流失损失之间进行权衡，是很多服务企业要面对的问题，因此优化服务系统就成了大多数企业的选择。

【内容】

排队系统的优化可以采用定性或定量分析的方法改进，也可以采用两者混合的方法解决。

定性分析法主要是根据服务系统的实际情况，凭借管理经验对服务系统的各个要素进行调整以提高服务效率，缩短顾客等候时间；或是通过消除排队过程中顾客的心理压力，提高顾客的满意水平。

定量分析法是运用数学模型解决排队系统的运行效率问题的一类方法的总称，包括估计服务质量水平，确定排队参数，判断排队系统是否合理等。定量优化的结果可以为设计、改进服务系统提供参考依据。由于顾客到达服务系统的时间是随机的，指标的具体数值要运用概率统计的方法得到。



定量分析通常按照以下步骤展开：

(1) 对常见的服务行业中的排队模型进行分类，抽象出排队系统的特征。

(2) 计算出排队系统的特征参数值，根据排队系统特征参数进行优化。

【适用范围】

服务产业中顾客的到达具有不可精确测定特征的企业。

【总结与分析】

因为排队现象是一个随机现象，因此在研究排队现象的时候，主要采用的是研究随机现象的概率论作为主要工具。此外，还有微分和微分方程。一方面，排队论把它所要研究的对象形象地描述为顾客来到服务台前要求接待。如果服务台已被其他顾客占用，那么就要排队；另一方面，服务台也时而空闲、时而忙碌。就需要通过数学方法求得顾客的等待时间、排队长度等的概率分布。

排队论在日常生活中的应用是相当广泛的，比如银行的存取钱业务、医院挂号程序、乘坐交通工具以及在游乐场所娱乐的购票等等。

【实例】

迪斯尼乐园是世界闻名的游乐场所。它的经营者们早就意识到了游客的大部分时间都是在公园中排队等候，于是精心对队列进行了设计，堪称世界一流。

迪斯尼乐园每天游客人数都很多，如果不想排队等候，园内某些游乐设施（特别是热门的），有所谓的FASTPASS，游客只要将票插入机器中，它就会自动告诉您游玩的时间，游客只要依照票上所标示的时间再回来游玩即可，无须花费时间排队等候，但一次只能排队一项，不能同时以此方式排队等候多项游乐设施。因为第二张预约券上面写的将会是："对不起，您下次可预约快速通行券的时间为××：××。"原来快速通行券预约后要间隔一小时才能再预约另一项。在迪斯尼乐园里，游客排队几乎不会看到等候的长队，这样就不会感到心情沮丧，另外，员工会不断地将队伍的长度通知游客以分散他们的注意力。

此外，迪斯尼乐园还让员工穿着戏服，在排队的顾客旁边逗乐，让游客在不知不觉中把等待的焦虑忘掉，发现等待的时间并不像自己想象的那么长。在投入不高的情况下就可以保证了服务质量，让游客玩得开心，也赢得了口碑。

9.26 多指标综合评价法

【来源背景】

服务设施选址是一项复杂的涉及多种因素的系统工程，应该将服务提供者、服务接受者和服务设施看成一个有机的整体加以分析。服务设施选址的目标是，既要考虑服务提供者的经济效益，又要兼顾消费者的实际需要，在保证服务提供者获得合理回报的条件下使消费者以尽可能低的消费成本得到方便快捷的服务，实现整个服务系统功能的总体最优。

多指标综合评价法在常用的选址方法中也许是使用得最广泛的一种，因为它以简单易懂的模式将各种不同因素综合起来。尤其适用于在多个候选方案条件下确定服务设施选址问题。

【内容】

多指标综合评价法的原理为：根据具体服务设施选址的特点确定评价指标体系，为各指标确定权重，然后按照一定的标准对备选方案进行打分后求出各个方案的总分，最后根据得分的多少进行方案排序，确定选址方案。

多指标综合评价法的公式为：

$$y_j = \Sigma^n_{i=1} \omega_i x_{ij} \quad j=1,\cdots m$$

式中，y_j是第 j 个备选地址的综合评价值，x_{ij}是第 j 个备选地址的第 i 项指标的得分，ω_i为各指标的权重，m 为备选地址的个数，n 为评价指标的个数。

【适用范围】

用于多个候选方案条件下确定服务设施选址。

【总结与分析】

运用这种多指标综合评价法应注意：在运用多指标综合评价法计算过程中可以感觉到，由于确定权数和等级得分完全靠人的主观判断，只要判断有误差就会影响评分数值，最后影响决策的可能性。目前，关于确定权数的方法很多，比较客观准确的方法是层次分析法，该方法操作并不复杂，有较为严密的科学依据，我们推荐，在做多方案多因素评价时，尽可能采用层次分析法。

多指标综合评价法的具体步骤如下：

(1) 决定一组相关的选址决策因素。

(2) 对每一因素赋予一个权重以反映这个因素在所有权重中的重要性。每一因素的分值根据权重来确定，而权重则要根据成本的标准差来确定，而不是根据成本值来确定。

(3) 对所有因素的打分设定一个共同的取值范围，一般是 1~10，或 1~100。

(4) 对每一个备选地址，对所有因素按设定范围打分。

(5) 用各个因素的得分与相应的权重相乘，并把所有因素的加权值相加，得到每一个备选地址的最终得分。

(6) 选择具有最高总得分的地址作为最佳的选址。

【实例】

例如一家百货公司准备扩大业务，拟在城市中建立一家新的分店，现有甲、乙、丙三个备选地址。根据商业设施选址的经验，评价指标体系由 10 项指标构成，各指标的权重如下表所示：

百货店选址评价指标与指标权重一览表

编号	指标	权重	编号	指标	权重
1	交通条件	0.20	6	地理位置	0.15
2	人口状况	0.12	7	地区成长性	0.08
3	商业条件	0.12	8	资金投入	0.10
4	配套设施	0.07	9	购买行为	0.08
5	停车场条件	0.04	10	政策法规	0.04

上述各项指标的满分为100分，本例中根据三个备选地址的实际情况进行打分，结果及汇总情况如下表所示：

各方案得分情况统计

指标	权重	得分			得分×权重		
		甲位置	乙位置	丙位置	甲位置	乙位置	丙位置
交通条件	0.2	90	95	93	18	19	18.46
人口状况	0.12	97	90	87	11.64	10.8	10.44
商业条件	0.12	85	96	89	10.2	11.52	10.68
配套设施	0.07	93	90	88	6.51	6.3	6.16
停车场条件	0.04	98	88	78	3.92	3.52	3.12
地理位置	0.15	89	96	95	13.35	14.4	14.25
地区成长性	0.08	98	87	90	7.84	6.96	7.2
资金投入	0.1	97	93	88	9.7	9.3	8.8
购买行为	0.08	90	89	94	7.2	7.12	7.52
政策法规	0.04	95	96	90	3.8	3.84	3.6
综合评价值	—	—	—	—	92.16	92.76	90.37

由上表中计算的综合评价价值可知，得分最高的是乙地，其次是甲地，丙地排在第三位，按照多指标评价的原理，应选择乙地为新的店址。

9.27 负荷距离法

【来源背景】

对于服务而言，选址十分重要，它直接关系到营业额的多少。从系统的观点来看，服务性企业是一条生产供应链的一个环节，由于大多数服务业需要直接与顾客接触，所以其营业场所选址要求接近顾客。影响选址的因素有很多，可分为五大类：服务企业周

围的环境因素，经济因素，政治因素，社会因素和自然因素，其中前两个因素是最主要的。

单一设施选址中要用到多种分析方法：定性与定量分析方法，以及将定量与定性分析相结合的选址度量法等方法。负荷距离法就是一种单一设施选址的方法。

【内容】

负荷距离法（load-distance method）的目标是在若干个候选方案中，选定一个目标方案，它可以使总负荷（货物、人或其他）移动的距离最小。当与市场的接近程度等因素至关重要时，使用这一方法可从众多候选方案中快速筛选出最有吸引力的方案。这一方法也可在设施布置中使用。

在负荷距离法中，首先需要计算新选址位置距目的地的距离，如下图 1 所示：

● B（x_b，y_b）

●
A（x_a，y_a）

图 1 两点之间的距离

在上图中，A 表示一个待选的配送中心的位置，B 表示向 A 供应产品的生产厂家。那么，AB 之间的距离最好是按实际距离来计算，例如，如果是用卡车运输，则实际距离取决于公路系统和所行走的路线。

【适用范围】

在若干个候选方案中，选定一个目标方案，它可以使总负荷（货物、人或其他）移动的距离最小，选择建立单一的服务设施选址。

【总结与分析】

使用上面的方法可以计算出总负荷最小的选址地点，但在现实生活中，往往会遇到无法选择该点做设施位置的情况。例如，该点的地价过高，该点的其他应考虑因素极不理想等。因此，需要考虑其他尽可能有的可行方案。下面是两种可用的方法：

(1) 穷举法。在可选范围内，均匀地选择若干个点，计算出每个点的总负荷数，然后加以比较，选出总负荷数最小的点。但是，如果该点的其他影响因素使决策者无法选择该点作为新设施地址时，可考虑临近的其他较优位置。

(2) 重心法。重心法比穷举法可更快地得到较优的位置。该方法的步骤如下：

步骤 1：用下式求所考虑区域的重心：其中，x，y 分别表示重心的横坐标和纵坐标。以该重心为所选位置，计算其总负荷数。

$$Cx = \frac{\sum DixVi}{\sum Vi}$$

$$Cy = \frac{\sum DiyVi}{\sum Vi}$$

式中：Cx ——重心的 x 坐标；

Cy ——重心的 y 坐标；

Dix ——第 i 个地点的 x 坐标；

Diy ——第 i 个地点的 y 坐标；

Vi ——运到第 i 个地点或从第 i 个地点运出的货物量。

步骤 2：计算（x，y）上、下、左、右的临近点。例如，各相距 2 公里之外的总负荷数，与步骤 1 所选位置的总负荷数进行比较，如有更好的，则以该点为新的重心位置，再计算其相邻各点的总负荷数。

步骤 3：反复进行步骤 2，直至找不出更优的点，则最后一步的中心位置就作为所选位置。

可见，重心法能较快地得到相对较优的位置，但得不到穷举法所示的那么多信息。

【实例】

服务设施的选址对于方便顾客，提高服务质量具有十分重要的意义。世界娱乐业巨头——迪斯尼选址的案例揭示了决定服务行业经营成败的奥妙，即服务设施的定位在服务企业管理中居于首要位置。这是由服务业特点决定的，即需要直接面对服务对象，需要充足的客流。因此，服务设施选址与定位必须以方便顾客来接受服务，或是能够吸引顾客来接受服务为原则。

世界知名品牌——麦当劳每开设一家分店都要事先进行深入的调查研究和论证，并逐步形成了一套科学化的选址程序，其对店址潜在价值的判断力是保证麦当劳连锁店成功率高的重要原因。

9.28 选址度量法

【来源背景】

服务业选址与制造业的选址的区别在于，产品的制造成本往往随地区不同而有比较大的差异，但是服务业的运作成本相对来说变化不大。对服务业的影响主要是顾客的规模和顾客的消费水平，它决定服务企业的销售量和收入水平。服务设施的选址和定位是一个综合问题，涉及服务设施的地理因素、服务对象的数量因素、已有同类服务设施的因素和外部环境因素等。选址度量法是一种既考虑定量因素，又考虑定性因素的用于支

持设施选址的方法。

【内容】

选址度量法的步骤如下：

(1) 明确必要因素。在分析研究影响设施位置的各种因素时，首先明确哪些是必要因素。凡是不符合任何一个必要因素的方案，先被筛选掉。

(2) 对因素分类。将各种因素分类，凡是与成本有直接关系、可以用货币表示的因素，归为客观因素，其他的则归为主观因素。同时，对客观因素和主观因素要分别确定其比重。如客观因素和主观因素同样重要时，则其比重都是 0.5。设 X 为主观因素的比重，则：

客观因素的比重值＝1－X　　X－(0，1)

若 X 越接近 1，则主观因素显得越重要，反之则客观因素显得越重要。

(3) 计算客观度量值。对每一可行性位置方案，应该计算它的客观度量值。

其计算方法如下：

$$C_i = \sum_{i=1}^{m} C_{ij} \qquad M_{oj} = \left[C_i \sum_{i=1}^{n} (1/C_i) \right]^{-1}$$

式中：C_i ——第 i 个可行性位置方案的总成本；

C_{ij} ——第 i 个可行性位置方案中的第 j 项成本；

M_{oj} ——第 i 个可行性位置方案的客观度量值；

$\sum_{i=1}^{n}(1/C_i)$ ——各可行性位置方案的总成本得到数和；

m ——客观因素的项数；

n ——可行性位置方案数目。

若将各可行性位置的度量值相加，则其综合等于 1。即：$\sum_{i=1}^{n} M_{o,j} = 1$

(4) 确定主观评比值。由于各种主观因素多属定性因素，难以按量化值直接比较。但可以采用某些方法，将它们间接转化为数量值表示，如采用强迫选择法衡量各位置的优劣。这种方法是针对每一项主观因素将每一可行性位置分别成对地比较。较佳位置的比重值定为 1，较差的位置的比重值则定为 0。然后，根据各位置所得到的比重值和总比重值，来求出某一主观因素在某一可行性位置的主观评比值。一般可按下式计算：

$$S_{ik} = \frac{W_{ik}}{\sum_{i=1}^{n} W_{ik}}$$

式中：S_{ik} ——第 i 个可行性位置对第 k 因素的主观评比值；

W_{ik} ——第 i 个可行性位置在第 k 因素中的比重；

$\sum_{i=1}^{n} W_{ik}$ ——第 k 因素的总比重值。

主观评比值为一数量化的比较值，可以利用此数值来比较各可行位置的优劣。此数值一般在（0，1）范围内，越接近 1，则说明该位置越优于其他位置。

(5) 计算主观度量值。在评价时，主观因素可能超过一个。同时，各主观因素的重要性也可能不完全一样。因此，对多项主观因素综合评价时，还应确定各主观因素的重要性指数。这种指数的确定方法也可应用上述的强迫选择法（或采用专家评估法）。然后，根据每一因素的主观评比值和该因素的重要性指数，分别计算每一可行性位置的主观度量值，其计算公式如下：

$$M_{s,i} = \sum_{k=1}^{m} (l_k \times S_{ik})$$

式中：$M_{s,i}$ ——第 I 个可行性位置的主观度量值；

l_k ——第 k 个主观因素的重要性指数；

S_{ik} ——第 I 个可行性位置对第 K 项主观因素的评比；

M ——主观因素的项数。

(6) 确定位置度量值。位置度量值是对某一可行性位置方案的综合评价。其计算公式为：

$$M_{l,i} = X \times M_{s,i} + (1-X) \times M_{o,i}$$

式中：$M_{l,i}$ ——第 i 个可行性位置方案的位置度量值；

X ——主观类因素的比重值；

$(1-X)$ ——客观类因素的比重值；

$M_{s,i}$，$M_{o,i}$ 含义同前。

(7) 决策。从多种可行性位置方案中，应当选择位置度量值最大的可行性位置方案，作为设施位置。

【适用范围】

既考虑定量因素，又考虑定性因素的用以支持设施选址。

【总结与分析】

单一设施选址，通常包括以下各主要步骤：

第一步，明确目标。即首先要明确，在一个新地点设置一个新设施是符合企业发展目标和生产运作战略的，能为企业带来收益。只有在此前提下，才能开始进行选址工作。

第二步，收集有关数据，分析各种影响因素，对各种因素进行主次排列，权衡取舍，拟定出初步的候选方案。在收集数据的基础上，列出很多要考虑的因素，但对所有列出的影响因素，必须注意加以分析，分清主次，并进行必要的权衡取舍。在必要的情况下，对多种因素的权衡取舍也需要征询多方面的意见，如运用德尔菲法等。经过这样的分析

后，将目标相对集中，拟出初步的候选方案。候选方案的个数根据问题的难易程度或可选择范围的不同而不同，例如，从3个到5个，或者更多。

第三步，对初步拟定的候选方案进行详细的分析。所采用的分析方法取决于各种要考虑的因素是定性的还是定量的。

最后，在对每一个候选方案都进行上述的详细分析之后，将会得出各个方案的优劣程度的结论，或找到一个明显优于其他方案的方案。这样就可选定最终方案。

9.29　哈夫模型

【来源背景】

哈夫模型用于解决数个商业设施中顾客到其中某个设施中购物的可能性或概率问题，这种概率决定于商业设施的规模和顾客到商业设施的距离。商业设施的规模可以用面积表示，距离用长度或时间表示。

哈夫模型的结构比较复杂，同时该模型较多地依赖于数据资料，实际使用中需大量的数据支持，诸如商店规模、商店的具体地理位置、顾客的居住地点、顾客的支出结构、地区总人口和消费总支出等。

【内容】

哈夫模型借鉴物理学中万有引力定律，即两物体之间的吸引力与它们的质量成正比，而与它们距离的平方成反比，将商场对顾客的吸引力表示为与商业设施的规模成正比与顾客与商店的距离成反比的形式。哈夫模型可以估算特定服务设施对某区域消费者的吸引力，并且计算出消费者到特定服务设施购物的概率，成为确定零售商店地址的有效工具之一，如用于解决已有服务设施情况下，新增设施的地理定位问题。

下面给出哈夫模型的基本形式。

假设城市的某个区域有n家商场和m个社区，服务设施对来自社区消费者的吸引力可以表示为：

$$F_{ij}=\frac{Q_j}{T_{ij}^{\lambda}}$$

式中：F_{ij}——服务设施j对来自i社区的消费者的吸引力；

Q_j——设施的规模；

T_{ij}^{λ}——i社区消费者到服务设施j所需要消耗的时间（也可以是距离）；

λ——经验参数，取2~10之间，表示顾客对距离的心理感受程度，相同的时间或距离对顾客的效应是不同的，对大型服务设施取值较小，小型设施取值较大。

来自i社区的顾客到j商场购物的概率P_{ij}可以表示为

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\Sigma^{n}_{j=1} F_{ij}}$$

由顾客到某店购物的概率，进一步可以估算 j 商店某种商品销售总额的期望值 G_{jk}

$$G_{jk} = \Sigma^{m}_{i=1} (P_{ij} S_i R_{ik})$$

式中：G_{jk}——年内商场 j 销售的 k 类商品的期望价值；

S_i——i 地区的消费者总人数；

R_{ik}——i 地区一个消费者用于购买 k 类产品的平均支出；

M——计算中相关社区的个数。

在此基础上，还可以估算出商店 j 销售 k 类商品的市场份额。

$$H_{jk} = \frac{G_{jk}}{\Sigma^{m}_{i=1} S_i R_{ik}}$$

【适用范围】

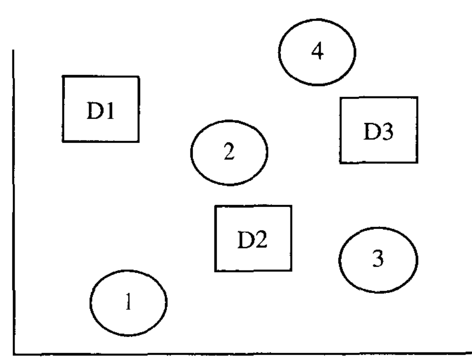
解决数个商业设施中顾客到其中某个设施中购物的可能性或概率问题。

【总结与分析】

服务设施布置是指合理安排各个服务设施单元的位置，其目标有两个：提高效率和使顾客满意。传统的设施布置决策方案是针对第一个目标来考虑的，这里重点考虑第二个目标。顾客满意是顾客对服务的整体感觉和评价，是一种心理活动，这种感受来自各个感觉器官，如视觉、听觉、嗅觉等。因此，企业要从全方位营造一个舒适的使顾客满意的服务环境。如整洁、美观、大方的店堂，轻柔舒缓的音乐，服务人员的微笑等。

【实例】

北京的北四环正在形成新的居民区和商业中心。如下图所示，图中矩形表示商场，圆表示社区，其中的 D1、D2 是已建的商场，D3 是计划新建的商场。已知原有商场的单店规模 D1 约为 1 万平方米，D2 约为 1.5 万平方米，计划新建的商场 D3 的规模为 2 万平方米。λ 取值为 1，现需估计新商场设立后，每个商场对消费者的吸引力及顾客到各商场购物的可能性。



北京奥体中心东北方向近年来形成的主要居民小区和较大商业设施分布状况

各个居民小区到商场的距离用居民步行所需的时间表示，如下表：

各居民小区步行到各个商场所需的时间

单位：分钟

商场＼顾客位置	(1)	(2)	(3)	(4)
D1	20	10	25	30
D2	10	15	10	25
D3	30	15	15	10

应用以上的公式计算出各商场对来自不同社区消费者的吸引力和到各个商场购物的可能性。

各商场对不同社区消费者的吸引力

商场＼顾客位置	(1)	(2)	(3)	(4)
D1	0.05	0.1	0.04	0.0333
D2	0.15	0.1	0.15	0.06
D3	0.067	0.13	0.13	0.2

消费者到各个商场购物的可能性

商场＼顾客位置	(1)	(2)	(3)	(4)
D1	0.187266	0.30303	0.125	0.113536
D2	0.561798	0.30303	0.46875	0.204569
D3	0.250936	0.393939	0.40625	0.681896

由以上两个表的记录可以看出，新建商场 D3 对社区②、③、④的居民具有较强的吸引力，尤其对社区④的居民的吸引力最强，接近 70%的人都可能到商场 D3 购物。

9.30 阿德兰启发式算法

【来源背景】

阿德兰启发式算法是服务业选址中常用的一种方法。阿德兰启发式算法可以用来帮助提供服务的组织解决其所面临的应该在一个地区建多少服务机构以及在哪儿建等问

题。

阿德兰启发式算法的基本思路是：决定在一个地区建多少服务机构以及在哪儿建的问题时，目标是要使得顾客到各服务机构的总成本最小。一旦选中在该地区某个区域建一个服务机构以后，顾客到各服务机构的总成本就要进行新的调整，从而利用调整后的数据作出选择新的区域建立新的服务机构的决策。

【内容】

阿德兰启发式算法的具体做法及运用，我们通过以下这个利用阿德兰启发式算法确定两个诊所的地点的例子来说明。

假设某医疗小组想开办两个诊所为居住在某个城区4个社区的居民提供医疗服务，假定诊所只能设在社区内并且各社区内部人口均匀分布，并进一步假定诊所建成后不同社区内去诊所的人数与总人数成正比。各社区的人口已知，根据人口总数计算出的相对权重也已给出（见表1）。确定两个诊所的位置，使社区病人到诊所就诊的往返距离最短。

	到诊所的距离（英里）					
社区	A	B	C	D	社区人口/1 000人	人口权重
A	0	11	8	12	10	1.1
B	11	0	10	7	8	1.4
C	8	10	0	9	20	0.7
D	9.5	7	9	0	12	1.0

步骤1 根据原始数据计算时需考虑人口的加权距离，加权距离=距离×人数×相对权重（见表2）。例如，社区A到诊所B的加权距离为11×1.1×10=121。

	到诊所的距离（英里）			
社区	A	B	C	D
A	0	121	88	132
B	123.2	0	112	78.4
C	112	140	0	126
D	114	84	108	0

步骤2 算出每一列数字总和，从中选出花费最低的社区，并在此处建一个诊所（此例中社区C被选出）。（费用已经体现在加权距离中）见表3：

	到社区内所建诊所的距离			
社区	A	B	C	D
A	0	121	88	132
B	123.2	0	112	78.4
C	112	140	0	126
D	114	84	108	0
总和	349.2	345	308	336.4

步骤 3 将每一行中的数值逐个与已选出的社区同一行的数值相比较，如果已选社区数值大于该数值，不作变化；若已选社区的数值小于该数值，用已选社区的数值替换原数值得表 4：

	到社区内所建诊所的距离			
社区	A	B	C	D
A	0	88	88	88
B	112	0	112	78.4
C	0	0	0	0
D	108	84	108	0
总和	220	172	308	166.4

步骤 4 根据表 4 选出另一个花费最低的社区（例中社区 D 被选出）。

步骤 5 重复步骤 3，将各行中的数字作相应变更。得到表 5：

	到社区内所建诊所的距离		
社区	A	B	D
A	0	88	88
B	78.4	0	78.4
C	0	0	0
D	0	0	0
总和	78.4	88	166.4

最后，重复步骤 4 和步骤 5，直至所需数量的场址已经确定。最终表为表 6：

	到社区内所建诊所的距离	
社区	A	B
A	0	0
B	78.4	0
C	0	0
D	0	0
总和	78.4	0

【适用范围】

提供服务的组织解决其所面临的应该在一个地区建多少服务机构以及在哪儿建等问题。

【总结与分析】

在以上的例子中四个场址都被选了一次，问题解决了。首先选 C，其次是 D，然后是 A，最后是 B。上述解法的思路如下：

(1) 之所以选出总和最小的一列，是因为该列代表社区的病人到该诊所的往返费用最少。

(2) 一旦选定了一个场址，该场址所在社区内任何有头脑的人就不会再到其他社区的诊所去就医了，因为那样花费更高。例如，在第 2 步中，社区 A 的居民当然会愿意选择位于社区 C（88）的诊所，然后才是 B（121）和 D（132）。因此，A 的居民愿意出的最高费用是 88，我们可以把这个数字视为上限。如果一个诊所位于 A，A 的居民就只会光顾本区内的诊所（费用为 0）。B 区的居民宁愿去 C（112）而不去 A（123.2），但不可能去 B（0）或 D（78.4），因为这两处尚未有诊所。因此，123.2 就降到了 112，而 0 和 78.4 保持不变。

(3) 一旦一个社区被选中，矩阵中的数据就要进行调整，那个社区的有关数据就要剔除，因为这些数据不再与决策相关。

9.31 顾客服务管理信息系统

【来源背景】

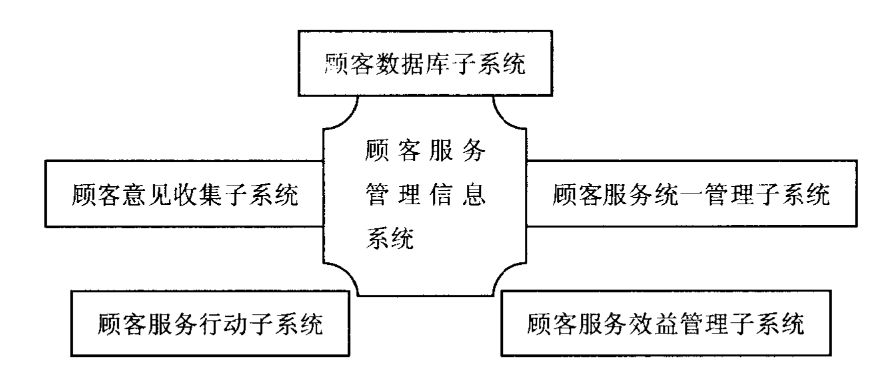
服务利润链为管理信息系统提供了广泛的指导原则，涉及诸如利润与收入增加值这类财务指标；顾客满意度和忠诚度；服务和产品的价值成本分析；员工的满意度、生产效率和忠诚度等。

由于对这些指标进行测量需要一定的资金，有人不禁要问：企业是否有必要对服务利润链的每一因素进行连续测量呢？答案非常简单：完全有必要。因为人们很少会对利

润的连续测量表示质疑，而利润链的基本元素都是利润的决定因素。企业完全有必要以某种形式对这些因素进行定期测量。当然，前提条件是，采用的指标必须符合特定的企业及其整体战略。

【内容】

为了确实保证“为顾客创造价值”的新型企业价值观的实施，企业必须建立健全顾客服务管理信息系统。这一系统至少应由以下五个子系统组成。



顾客数据库子系统是一个对顾客进行有效管理的子系统。通过这一系统可以确保企业与顾客的畅通联系，便于随时与顾客进行双向交流。为顾客创造价值，必须重视顾客意见的收集、汇总、分析，以便为顾客服务提供决策依据。尽管在企业的其他部门也会有收集信息的功能，但是顾客服务的信息收集还是非常重要的，因为在开展顾客服务活动中所得到的信息有其特殊性，这往往是其他活动所采集不到的。

顾客服务行动子系统是顾客服务系统中最重要的子系统。对顾客的任何意见与投诉不满，该子系统必须作出快速反应，并且予以妥善解决。健全顾客服务效益管理子系统，就要求该系统能对各种顾客服务活动所能产生的效益（包括社会效益）进行评估，从而为企业选择一个最佳的顾客服务活动方案。

为了协调、组合前面四个子系统的正常运行，应有一个专门进行统一管理顾客服务的子系统进行控制，这样既能提高顾客服务的效率，又能提高顾客服务的质量水平。

【适用范围】

对利润链的基本元素进行定期测量，建立健全顾客服务管理信息系统。

【总结与分析】

顾客数据库子系统一般以顾客档案或数据库的形式出现。顾客数据库子系统的建立不仅对顾客服务活动的实施来说是必不可少的，而且对企业的整体经营活动都有非常重要的意义。而顾客服务行动子系统可以称之为快速反应部队，随时随地准备着奔赴顾客服务活动第一线。最为常见的上门维修、保养等部门即属此子系统，另外像质量投诉部门也属此子系统。顾客服务活动的展开意味着企业投入的增加，因此在投入与产出之间企业必须作出平衡。不顾成本无限止地、或不加选择地增加顾客服务项目，最终可能导

致亏本，这是得不偿失的。由于顾客服务直接产出的是顾客满意，所以对于间接效益的量化测定比较困难，这就使该子系统更有其存在的必要。

以一项简单的顾客服务活动为例，当顾客意见收集子系统把顾客的需求反馈给统一管理子系统之后，统一管理子系统立刻会要求效益管理子系统进行评估，并提供最佳方案，然后统一管理子系统向行动子系统发出指令，由行动子系统进行实施。

【实例】

海尔集团在20世纪90年代初期就在全国各主要城市建立了29个电话中心，客户只需拨打当地电话“9999”，其所关心的问题即可得到海尔电话中心话务员的解答，并且客户可在自己约定的时间内得到海尔的上门安装、维修等服务。随着海尔产品市场的拓展，服务的区域迅速扩大，由于话务处理能力有限，经常有顾客反映线路忙，“9999”电话无法接通。回访也难以保证全部到位，不能形成管理的闭环，一些网点的服务质量得不到有效监控。

电话中心与售后服务中心信息脱节，售后服务使用的系统各自独立，没有统一的平台和标准，基础编码规范不统一，信息不能共享。集团不能掌握各事业部的第一手信息，对售后工作不能及时了解。海尔老的客户服务系统已严重影响了企业对市场的反应速度和对客户的服务质量。另外，海尔集团电话中心原有的顾客服务系统属于第二代 Call Center 系统，话务员的工作量较大，服务功能受到很大的限制，特别是客户信息及时收集的速度受到影响。

根据海尔集团的现状及将来发展的需求，提出了海尔集团顾客服务中心（Css）信息管理系统项目建设的总体目标：以计算机和通信技术为技术手段，覆盖海尔集团顾客服务中心、各顾客服务事业部和全国各地顾客服务中心、售后服务中心的信息管理系统，利用集团现有的网络基础设施，为顾客、售后管理、领导决策提供支持，实现海尔集团顾客服务管理现代化，提高顾客满意度。

海尔集团建成了自己的全国广域网，用于收集海尔在全国各地的电话中心及售后服务中心的客户信息，特别是建起了实时的海尔全国客户档案，为海尔集团的企业内部决策和管理及其周到的客户服务提供了充分的技术保障。

根据需求和选型分析，海尔将呼叫中心平台的设计分为主机和网络系统、呼叫中心系统、数据库系统。整个顾客服务系统的实施共分了两个阶段，一期工程从 1999 年 1 月中旬到 1999 年 5 月中旬，实施范围为北京电话中心、9个顾客服务事业部。由于系统开发周期非常短，在项目开发中采用了“渐进模型”（Incremental Evolution Model）方法。二期工程从 1999 年 10 月 26 日开始实施到 2000 年 1 月中旬实施结束。项目工作量为 250 人/月。

总体来讲，海尔新的客户服务系统为企业自身提供了一个信息入口点和反馈跟踪点。尤其是通过与企业业务系统的集成，对收集的信息加工整理并作出反应，使得海尔离客户越来越近，增强了市场竞争力。为海尔的销售、市场、客户服务、技术支持等领域提供了一个业务自动化的解决方案，使企业有了一个基于电子商务的面对客户的前台。

参考书目

1　王革非. 战略管理方法. 北京：经济管理出版社，2002
2　李会德. 企业战略管理新编. 华东理工大学出版社，2002
3　孙明贵. 管理创新的奥秘. 机械工业出版社，2002
4　王忠宗. 采购管理实务. 广东：广东经济出版社，2001
5　叶万春，万后芳等. 企业形象策划——CIS 导入. 东北财经大学出版社，2001
6　贾旭东. 从 CI 到 CS. 中国经济出版社，1998
7　陈启申. 供需链管理与企业资源计划（ERP）. 企业管理出版社，2001
8　刘建军. 领导学原理——科学与艺术. 复旦大学出版社，2001
9　华瑞创业管理咨询公司. 现代经理人不可不知的管理知识. 北京工业大学出版社，2003
10　詹姆斯・赫斯克特等著. 牛海鹏等译. 服务利润链. 华夏出版社，2001
11　柴小青. 现代服务管理. 企业管理出版社，2002
12　G.佩里切利著. 张密译. 服务营销学. 对外经济贸易大学出版社，1999
13　吉尔・格里芬著. 王秀华等译. 抓住顾客心——如何培养维系忠诚的顾客. 中山大学出版社，1999
14　Jacques　Horovitz 著. 雷华译. 服务战略的七个秘密. 云南大学出版社，2001
15　付云新. 服务营销实务. 广东：广东经济出版社，2002
16　王继承. 人力测评技术. 广东：广东经济出版社，2001
17　武志鸿等. 绩效考评方法. 广东：广东经济出版社，2002
18　冉 斌. 工作分析与组织设计. 海天出版社，2002
19　王 垒. 实用人事测量. 经济出版社，2002
20　宝利嘉. 500 种最有效的管理工具. 中国经济出版社，2001
21　潘家轺等. 现代生产管理学. 清华大学出版社，1994

[General Information]
书名=管理工具全解
作者=众行管理资讯研发中心编著
页数=475
SS号=11104745
DX号=
出版日期=2003年09月第1版
出版社=广东经济出版社